Gouvernement du Québec
Ministère de la Solidarité sociale
Direction générale des politiques
Direction de la recherche, de l'évaluation
et de la statistique

ÉVALUATION FORMATIVE DE LA LOI FAVORISANT LE DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION DE LA MAIN-D'OEUVRE

RÉSULTATS DES ENTREVUES
VOLET QUALITATIF

Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique

Juillet 2000

Chargée de projet	:	Ghislaine Lapierre [1]
Méthodologie	:	Danielle Pronovost
Collecte des données	:	Carole Blouin Roger Lapierre Roger Lapierre Danielle Pronovost Christine Samson
Support à la collecte de données		Danielle Rompré Lyne Mercier Représentantes et représentant de la Confédération des syndicats nationaux (CSN), de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) et de la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) au groupe de travail de la Commission des partenaires du marché du travail sur la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre
Analyse et rédaction	:	Ghislaine Lapierre Roger Lapierre Danielle Pronovost Carole Blouin
Révision linguistique	:	Lucia Gauthier
Secrétariat		Pascale Dumont Danielle Rompré

[1] Suite au départ de Danielle Pronovost

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....

CHAPITRE 1 RÉSULTATS DES ENTREVUES AVEC LES EMPLOYEURS DU SECTEUR PRIVÉ .....

1.1 Portrait d'ensemble des employeurs rencontrés .....
1.2 Caractéristiques de la formation dans les entreprises échantillonnées .....
1.2.1 Planification de la formation.....
1.2.2 Organisation de la formation.....
1.3 Changements perçus dans les entreprises visitées .....
1.3.1 Alourdissement et accroissement des tâches administratives .....
1.3.2 Effets différenciés de la Loi chez les employeurs rencontrés.....
1.4 Encadrement et support gouvernemental .....
1.4.1 Utilisation et appréciation des services.....
1.4.2 Utilisation et appréciation des guides .....
1.4.3 Motifs de satisfaction.....
1.4.4 Motifs d'insatisfaction et modifications souhaitées.....
1.5 Connaissance par les employeurs des mécanismes prévus dans la Loi pour faciliter les investissements en formation .....
1.5.1 Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO).....
1.5.2 Organismes collecteurs.....
1.6 Connaissance et utilisation des services des comités sectoriels

Conclusion.....

CHAPITRE 2 RÉSULTATS DES ENTREVUES AVEC LES EMPLOYEURS DES SECTEURS PUBLIC ET PARAPUBLIC .....

2.1 Portrait d'ensemble des employeurs rencontrés .....
2.2 Caractéristiques de la formation dans les entreprises échantillonnées .....
2.2.1 Planification de la formation.....
2.2.2 Organisation de la formation.....
2.2.3 Facteurs déclencheurs de la formation, attentes à l'endroit de la formation et difficultés rencontrées.....
2.3 Effets de la Loi, opinions, suggestions d'améliorations et moyens alternatifs.....
2.4 Encadrement et support gouvernemental .....
2.4.1 Utilisation et appréciation des services.....
2.4.2 Utilisation et appréciation des guides .....
2.4.3 Éléments d'appréciation et modifications souhaitées.....
2.5 Connaissance par les employeurs des mécanismes prévus dans la Loi pour faciliter les investissements en formation .....
2.5.1 Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO).....
2.5.2 Organismes collecteurs.....

Conclusion.....

CHAPITRE 3 RÉSULTATS DES ENTREVUES AVEC LES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX..

3.1 Portrait d'ensemble des représentants syndicaux rencontrés.....
3.2 Caractéristiques de la formation dispensée dans les entreprises.....
3.3 Changements perçus depuis l'entrée en vigueur de la Loi.....
3.4 Participation des employés aux décisions de formation.....
3.4.1 Ententes patronales-syndicales pour la formation des employés.....
3.4.2 Difficultés de participation.....
3.4.3 Situation depuis l'entrée en vigueur de la Loi .....
3.5 Motivation des employés à l'égard de la formation .....
3.5.1 Freins à la motivation des employés à participer à des formations ..
3.6 Capacité de la Loi à augmenter la participation des employeurs à la formation de la main-d'œuvre.....
3.6.1 Perceptions quant à sa pertinence .....
3.6.2 Perceptions quant à son efficacité.....
3.6.3 Suggestions pour améliorer sa performance .....

Conclusion.....

Chapitre 4 Résultats des entrevues avec les employés .....

4.1 Portrait d'ensemble des employés rencontrés .....
4.2 Caractéristiques de la formation dispensée dans les entreprises.....
4.3 Changements perçus depuis l'entrée en vigueur de la Loi.....
4.3.1 Dans la planification de la formation.....
4.3.2 Dans l'organisation de la formation.....
4.3.3 Dans l'évaluation de la formation.....
4.4 Participation des employés aux décisions de formation.....
4.5 Motivation des employés à l'égard de la formation .....
4.6 Capacité de la Loi à augmenter la participation des employeurs à la formation de la main-d'œuvre .....
4.6.1 Pertinence de la Loi.....
4.6.2 Points forts et points faibles de la Loi .....
4.6.3 Suggestions pour améliorer la performance .....

Conclusion.....

CHAPITRE 5 RÉSULTATS DES ENTREVUES AVEC LES FORMATEURS PRIVÉS ET LES REPRÉSENTANTS D'ORGANISMES DE FORMATION .....

5.1 Prise de contact avec les entreprises.....
5.2 Offre de service aux entreprises par les services de formation de l'étude .....
5.2.1 Secteurs d'activité économique et régions desservies.....
5.2.2 Tarification des services .....
5.2.3 Domaines de formation .....
5.2.4 Relation avec l'entreprise pour l'organisation de la formation .....

5.2.5 Évaluation et certification de la formation .....
5.3 Caractéristiques de la formation en entreprise pour les entreprises clientes des services de l'étude .....
5.3.1 Lieu et moment de la formation .....
5.3.2 Durée de la formation .....
5.3.3 Difficultés rencontrées dans la planification et l'organisation de la formation .....
5.3.4 Motivation des employés à l'égard de la formation .....
5.4 Changements perçus depuis l'entrée en vigueur de la Loi .....
5.4.1 Dans l'offre de formation .....
5.4.2 Dans la demande de formation.....
5.5 Encadrement gouvernemental de la formation dispensée en entreprise dans le cadre de la Loi .....
5.5.1 Règlement sur l'agrément des services de formation, des formateurs et des organismes de formation.....
5.5.2 Expérience antérieure de projets soumis au Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO) .....
5.5.3 Expérience antérieure de l'entreprise de formation avec les organismes collecteurs.....
5.5.4 Expérience antérieure de l'entreprise de formation avec les comités sectoriels.....
5.6 Pertinence de la Loi.....

Conclusion.....

CHAPITRE 6 RÉSULTATS DES ENTREVUES AVEC LES FORMATEURS PUBLICS .....

6.1 Portrait des services aux entreprises visités .....
6.1.1 Expérience et services offerts.....
6.1.2 Fonctionnement des services aux entreprises.....
6.1.3 Prise de contact avec les entreprises .....
6.2 Offre de service aux entreprises par les services visités.....
6.2.1 Secteurs d'activité économique et régions desservies.....
6.2.2 Tarification des services .....
6.2.3 Domaines de formation offerts.....
6.2.4 Relation avec l'entreprise pour l'organisation de la formation .....
6.2.5 Évaluation de la formation et attestations fournies.....
6.3 Caractéristiques de la formation en entreprise pour les entreprises clientes des services visités.....
6.3.1 Lieu de la formation.....
6.3.2 Moment de la formation.....
6.3.3 Durée de la formation.....
6.3.4 Difficultés rencontrées dans la planification et l'organisation de la formation .....
6.3.5 Motivation des employés .....
6.4 Changements perçus depuis l'entrée en vigueur de la Loi .....
6.4.1 Dans l'offre de formation .....
6.4.2 Dans la demande de formation.....
6.5 Encadrement gouvernemental de la formation en entreprise dispensée dans le cadre de la Loi.....
6.5.1 Règlement sur l'agrément des formateurs.....

6.5.2 Fonds national de formation de la main-d'œuvre .....
6.5.3 Organismes collecteurs .....
6.5.4 Comités sectoriels .....
6.6 Pertinence de la Loi .....
6.6.1 Avantages perçus .....
6.6.2 Inconvénients perçus .....
6.6.3 Améliorations proposées .....

Conclusion .....

CHAPITRE 7 RÉSULTATS DES ENTREVUES AVEC LES PROMOTEURS DU FONDS NATIONAL DE FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE .....

7.1 Portrait d'ensemble des promoteurs du FNFMO rencontrés .....
7.2 Caractéristiques des entreprises et efforts consacrés à la formation .....
7.2.1 Caractéristiques des entreprises .....
7.2.2 Efforts consacrés à la formation .....
7.3 Connaissance du FNFMO et de ses orientations .....
7.4 Projets présentés au FNFMO .....
7.4.1 Besoins de formation à l'origine des projets .....
7.4.2 Efforts consacrés à la préparation des projets .....
7.4.3 Appréciation des communications avec Emploi-Québec .....
7.5 Réactions à l'annonce du refus ou de l'acceptation des projets
7.5.1 Opinions et réactions des promoteurs dont les projets ont été refusés .....
7.5.2 Opinions et réactions des promoteurs dont les projets ont été acceptés .....
7.5.3 Impacts des refus .....
7.6 Suggestions et commentaires des promoteurs s'étant adressés au Fonds national de formation de la main-d'œuvre .....
7.6.1 Commentaires et suggestions en regard de la gestion administrative du Fonds national de formation de la main-d'oeuvre .....
7.6.2 Commentaires et suggestions en regard de problématiques plus générales .....

Conclusion .....

CHAPITRE 8 RÉSULTATS DES ENTREVUES AVEC LES AGENTS GOUVERNEMENTAUX .

8.1 Portrait d'ensemble des agents gouvernementaux rencontrés .....
8.2 Implication des agents gouvernementaux d'Emploi-Québec en regard de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre .....
8.2.1 Encadrement administratif de la Loi .....
8.2.2 Encadrement de la participation des employeurs .....
8.2.3 Problématique des formateurs et des organismes de formation .....
8.2.4 Problématique des organismes collecteurs .....
8.3 Recours au Fonds national de formation de la main-d'œuvre ...

8.3.1 Entreprises qui présentent des projets au FNFMO .....
8.3.2 Entreprises qui présentent peu ou pas de projets au FNFMO .....
8.3.3 Entreprises qui cotisent au ministère du Revenu .....
8.4 Gestion du Fonds national de formation de la main-d'œuvre....
8.4.1 Quelques rappels .....
8.4.2 Commentaires et suggestions des agents d'Emploi-Québec en région .....

Conclusion.....

CONCLUSION .....

INTRODUCTION

Le présent rapport rend compte des entrevues réalisées avec des interlocuteurs clés identifiés dans la stratégie d'évaluation de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre. Mais, avant d'aborder le rapport des entrevues avec ces différents types d'interlocuteurs, il importe de préciser les objectifs de la Loi, ceux de l'évaluation ainsi que les principaux volets du cadre d'évaluation.

OBJECTIFS DE LA LOI

La Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre « a pour objet d'améliorer, par l'accroissement de l'investissement dans la formation et par l'action concertée des partenaires patronaux, syndicaux, communautaires et des milieux de l'enseignement, la qualification de la main-d'œuvre et ainsi de favoriser l'emploi de même que l'adaptation, l'insertion en emploi et la mobilité de la main-d'œuvre » (article 1). À cet effet, elle oblige les employeurs, dont la masse salariale est équivalente ou supérieure à 250 000 $, à consacrer 1 % de leur masse salariale en dépenses de formation pour leur personnel. Si le total des dépenses de formation admissibles est inférieur à 1 %, l'employeur doit verser la différence au Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO). Ce fonds est affecté à la promotion et au soutien des actions de formation de la main-d'œuvre.

La Loi a été implantée sur trois ans : en 1996, les entreprises dont la masse salariale était égale ou supérieure à un million de dollars ont été assujetties à la Loi; en 1997, celles dont la masse salariale se situait entre 500 000 $ et 999 999 $ y ont été assujetties; en 1998, les entreprises dont la masse salariale se situait entre 250 000 $ et 499 999 $ ont joint le rang.

OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION DE LA LOI

La stratégie d'évaluation[2] de la Loi s'inscrit dans un processus d'évaluation formative, c'est-à-dire qu'elle est axée sur le fonctionnement et sur les premiers effets obtenus par l'application de la Loi au terme du cycle d'implantation. Les résultats de l'évaluation formative permettront de faire ressortir des aspects révélateurs de la mise en œuvre de la Loi et contribueront à mieux juger de l'opportunité d'y apporter des modifications.

CADRE GÉNÉRAL D'ÉVALUATION

Le canevas général de l'évaluation formative se découpe en 4 principaux volets :

- la participation de l'employeur : niveau et types de dépenses, nombre et catégories d'employés formés, etc…
- l'encadrement administratif de la Loi : information et aide-conseil fournies par Emploi-Québec;
- la gestion du FNFMO;
- autres volets :
  - agrément des formateurs et des organismes privés ainsi que des services internes de formation;

[2] Ministère de la Solidarité sociale, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, *Cadre d'évaluation de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*, mars 1999.

- connaissance et utilisation des organismes collecteurs et des comités sectoriels ;
- connaissance et utilisation des services d'Emploi-Québec.

Les thèmes traités dans les différentes études de la stratégie d'évaluation se rapportent à ce canevas. À ceux-ci s'ajouteront des volets spécifiques pour les employés.

La stratégie proposée pour la réalisation de l'évaluation formative de la Loi allie les approches qualitative et quantitative. Elle comprend quatre études.

- Une étude qualitative réalisée au moyen d'entrevues avec les principales catégories d'interlocuteurs en rapport avec l'implantation et la mise en application de la Loi. Cette étude constitue un préalable à l'enquête par sondage, au sens où elle permet de mieux définir les dimensions de l'étude. Les entrevues ont permis de recueillir de l'information relative à la Loi auprès de plus de 260 personnes dans six régions du Québec, soit :
  - 54 employeurs du secteur privé (entre un et trois représentants par employeur);
  - 18 employeurs des secteurs public et parapublic;
  - 47 représentants syndicaux;
  - 45 employés des secteurs privé, public et parapublic;
  - 16 formateurs et représentants d'organismes de formation du secteur privé;
  - 16 représentants de services aux entreprises du secteur public;
  - 26 promoteurs du Fonds national de formation de la main-d'œuvre (Fonds);
  - 38 agents gouvernementaux aux niveaux national, régional et local.
- Une étude documentaire.
- Une enquête par sondage auprès des employeurs. Un premier rapport est prévu pour l'automne 2000.
- Une enquête par sondage auprès des employés. La cueillette des données est prévue pour 2002-2003.

L'ajout d'un volet sommatif est prévu pour 2005, soit une évaluation de l'efficacité de la Loi comme mesure favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre.

MÉTHODOLOGIE

Il importait de créer un contexte favorisant l'expression des interlocuteurs sur certains points précis de l'application de la Loi et préalablement identifiés dans la stratégie d'évaluation. Il importait aussi de favoriser l'émergence d'informations relatives à la réalité de la formation en entreprise et l'expression d'opinions au regard de la Loi proprement dite. À cette fin, la cueillette d'informations a été effectuée au moyen d'entrevues semi-directives individuelles ou en groupes de discussion. Au terme de chacune des entrevues, un compte rendu synthèse des propos a été préparé et transmis à chacun des participants pour fins de validation du contenu. Pour certaines entrevues de groupe, la transcription écrite des entrevues a servi de matériel de base à l'écriture du rapport. Dans ces cas, il n'y a pas eu de demande de validation des comptes rendus auprès des personnes rencontrées.

Les entrevues et les groupes de discussion ont eu lieu entre le 8 novembre et le 13 décembre 1999 et en février et mars 2000[3]. L'année de référence pour la planification et l'organisation des activités de formation est l'année 1998 (1er janvier au

[3] Les guides d'entrevue sont disponibles sur demande.

31 décembre). Rappelons que les entreprises ayant une masse salariale de 250 000 $ à 499 999 $ ont été assujetties à la Loi en 1998. Il s'agit donc de la première année complétée de mise en œuvre de la Loi[4].

La méthodologie utilisée ne permet pas de parler de représentativité statistique en vue de généraliser les résultats. La convergence des informations obtenues auprès de différentes sources et d'une région à l'autre tendent toutefois à assurer une représentativité analytique de l'étude. Les entrevues ont servi à identifier un éventail de pratiques et d'opinions, relativement aux modalités d'application et aux effets de la Loi. Les résultats du sondage auprès des employeurs et éventuellement auprès des employés permettront, pour leur part, de quantifier l'importance relative de certaines pratiques et opinions.

CHOIX DES RÉGIONS

Les entrevues ont été réalisées dans six régions du Québec : Bas-Saint-Laurent (01), Québec (03), Mauricie (04), Montréal (06), Abitibi-Témiscamingue (08) et Centre-du-Québec (17). Le choix des régions s'est fait sur la base d'une diversité socio-économique et d'une diversité dans l'offre de formation. Pour tenir compte de ce dernier aspect, la densité de population et la plus ou moins grande proximité des centres urbains ont été considérées. Cette diversité recoupe celle des régions centres (Montréal, Québec), des régions intermédiaires (Mauricie, Centre-du-Québec) et des régions ressources (Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent), de sorte qu'une diversité dans la plus ou moins grande spécialisation/diversification de l'économie est également assurée, les régions centres étant caractérisées par une économie diversifiée, à l'inverse des régions ressources. Sur le plan du développement économique, le critère du niveau de croissance de l'emploi entre 1992 et 1998 a été utilisé, c'est-à-dire que la sélection des régions inclut celles dont le niveau de croissance a été inférieur à la moyenne québécoise au cours de cette période, celles dont le niveau de croissance se situait dans la moyenne québécoise et une autre dont le niveau de croissance a été supérieur à la moyenne[5].

PRÉSENTATION DU RAPPORT

Ce document analyse les entrevues réalisées dans le cadre de l'évaluation formative, volet qualitatif, de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre. On y présente le compte rendu des entrevues réalisées avec les représentants des entreprises des secteurs privé, public et parapublic, les représentants syndicaux, les employés, les formateurs privés et les représentants d'organismes de formation, les

---

[4] C'était aussi l'année la plus récente pour laquelle il était possible d'obtenir des listes du ministère du Revenu du Québec (MRQ) pour le sondage auprès des employeurs. La même liste a été utilisée pour le volet qualitatif.

[5] Les données proviennent de : Emploi-Québec, Direction de la planification et de l'information sur le marché du travail, « Le nouveau marché du travail. Mode d'emploi », *Cahier de La Presse,* samedi, 25 septembre 1999, pages 2-3.

formateurs publics, les promoteurs du Fonds national de formation de la main-d'œuvre et les agents gouvernementaux. Les entrevues visaient à recueillir des informations sur les façons d'appliquer la Loi ainsi que les opinions et suggestions d'améliorations formulées par les différents interlocuteurs.

CHAPITRE 1

RÉSULTATS DES ENTREVUES AVEC LES EMPLOYEURS DU SECTEUR PRIVÉ

1.1 PORTRAIT D'ENSEMBLE DES EMPLOYEURS RENCONTRÉS

Cinquante-quatre employeurs choisis au hasard dans six régions du Québec et qui ont accepté de participer à l'étude ont été rencontrés, soit neuf employeurs du secteur privé par région.

Entre une et trois personnes représentaient l'employeur pour chacune des cinquante-quatre entrevues dans les moyennes et grandes entreprises : le plus souvent, il s'agissait de la personne responsable de la formation et de celle responsable de la comptabilité. Dans les plus petites entreprises, l'entrevue s'est effectuée le plus souvent avec le directeur, accompagné parfois du comptable.

Dans les six régions, une sélection au hasard a été faite dans chacune des trois strates de masse salariale des entreprises assujetties à la Loi, soit celles ayant une masse salariale d'un million $ et plus, de 500 000 $ à 999 999 $ et de 250 000 $ à 499 999 $. Il avait été prévu que les entreprises choisies au hasard seraient réparties en trois parts égales de 18, chacune des parts correspondant à une strate. Toutefois, cette prévision n'a pu se concrétiser pour les raisons suivantes : soit que les informations que nous avions étaient erronées, soit que la situation avait évolué entre-temps pour certaines entreprises et que leur masse salariale avait changé[6]. Le portrait d'ensemble qui se dégage est donc le suivant : 21 entreprises si situent parmi celles qui ont une masse salariale la plus élevée, 16 ont une masse salariale moyenne et 17 se retrouvent parmi celles dont la masse salariale est la moins élevée.

L'autre critère de choix était le secteur d'activité économique. Dans chacune des six régions, les entreprises des secteurs d'activité économique les plus importants pour la région ont été privilégiées, pour chacune des strates de masse salariale. Les secteurs primaire, secondaire et tertiaire sont présents; les secteurs de pointe et traditionnels dans le secteur manufacturier ou des services se retrouvent également dans l'échantillon. Plusieurs secteurs sont absents, puisque l'échantillon couvre 23 grands groupes d'industries (à 2 chiffres de la Classification des activités économiques du Québec), alors qu'il y en a environ 70 qui couvrent l'ensemble des entreprises privées.

Le quart des entreprises de l'échantillon est syndiqué (26 %); environ une sur trois a entre 1 et 19 employés (31,5 %) ou entre 20 et 49 employés (29,6 %); environ une sur quatre compte de 50 à 99 employés (24,1 %) et environ une sur sept, plus de 100 employés (14,8 %).

Le niveau de l'emploi est surtout stable (42,6 %) ou en croissance (33,3 %). Pour neuf entreprises (16,7 %), le niveau de l'emploi fluctue de façon importante en fonction du carnet de commandes ou de la saison et pour quatre (7,4 %), le niveau d'emploi est décroissant.

---

[6] Toutes les informations dont nous disposions n'ont pas fait l'objet d'une vérification lors de la prise de rendez-vous.

1.2 CARACTÉRISTIQUES DE LA FORMATION DANS LES ENTREPRISES ÉCHANTILLONNÉES

1.2.1 Planification de la formation

Une bonne part des employeurs rencontrés disent avoir un budget réservé à la formation. Mais une entreprise peut très bien affirmer ne pas avoir de budget réservé et, parallèlement, avoir un plan de formation très élaboré ou faire beaucoup de formation. Ainsi, des employeurs qui estiment ne pas pouvoir survivre sans former leurs employés ne réservent pas forcément une portion précise du budget à cette fin, mais payent ce qu'il en coûte pour la formation au fur et à mesure que les besoins se font sentir ou selon leur plan de formation, tout simplement parce qu'ils considèrent ne pas avoir le choix. Et comme les besoins et les coûts peuvent varier sensiblement d'une année à l'autre, ils ne jugent pas utile d'y attribuer un budget précis. De la même façon, des entreprises qui disent investir 2 % ou 3 % par année en formation depuis des années peuvent très bien affirmer ne pas planifier les dépenses de formation, tout en sachant qu'elles seront à la fois effectives et élevées.

Parmi les employeurs rencontrés, certains ont un plan de formation et un budget réservé à la formation. Mais, ils sont moins nombreux à avoir un plan de formation qu'un budget réservé à la formation. Dans certaines entreprises, les plans de formation sont extrêmement élaborés.

> « Il y a un responsable de la formation nouvellement embauché qui s'occupe d'évaluer les nouveaux employés en fonction des objectifs à atteindre, d'identifier leurs besoins, de voir à les combler et de vérifier l'évolution des employés par rapport à leur plan de formation. Le consultant et le responsable de la formation se basent sur un programme de formation élaboré par module pour identifier ce dont chaque personne a besoin, par module. Vingt-deux modules sont planifiés pour les employés qui constituent presque la totalité de la main-d'oeuvre de l'entreprise. L'employé reçoit une attestation pour chacun des modules de formation. » (Matériel de transport)

> « On a adopté une approche par compétences : la définition de tâches d'une personne est associée à un plan de développement des compétences duquel peut découler un plan de formation par employé[7]. » (Services aux entreprises)

Un bon nombre d'entreprises visitées ayant des plans de formation ont une masse salariale de 1 million $ et plus et comptent plus de 50 employés. Très peu d'entre elles sont syndiquées. Leur niveau d'emploi a tendance à être en croissance comparativement aux autres entreprises. Pour certaines entreprises, cette expansion est d'ailleurs partiellement à l'origine de l'élaboration d'un plan de formation.

> « L'entreprise est obligée de donner de la formation à tout nouvel employé, parce que la production est très spécifique et que les nouveaux ne peuvent recevoir de formation par le biais des institutions d'enseignement. Et

[7] L'approche par compétences dans cette entreprise comporte 100 à 150 indicateurs par définition de tâches.

> comme le nombre d'employés a beaucoup augmenté, il a fallu faire plus de formation et mieux. » (Matériel de transport)

La Loi prévoit que « les dépenses au bénéfice du personnel peuvent notamment concerner la formation qualifiante ou transférable dispensée dans le cadre d'un plan de formation de l'entreprise… établi après consultation d'un comité créé au sein de l'entreprise » (article 6.4). Par règlement, la composition de ce comité est laissée à la discrétion de l'employeur, mais « Emploi-Québec encourage les employeurs à créer des comités employeurs/employés »[8]. Par ailleurs, EQ n'a pas à approuver le plan de formation élaboré par ce comité d'entreprise et les dépenses afférentes au plan de formation sont admissibles[9]. Mais qu'elles soient syndiquées ou non, un très grand nombre d'entreprises visitées n'ont pas d'entente formelle avec le syndicat ou des représentants des employés en matière de formation.

> « Les ententes suggérées par Emploi-Québec sont complexes. On ne suit pas ça à la lettre parce que la structure serait trop lourde et non fonctionnelle. » (Fabrication de produits métalliques)

> « Il n'y a pas d'entente formelle comme proposée par la Loi, car ce serait trop long et trop fastidieux.» (Matériel de transport)

Toutefois, même s'il n'y a pas d'entente formelle, cela ne signifie pas que les employeurs ne tiennent pas compte des besoins des employés.

> « Il n'y a pas d'entente formelle, mais les choses se discutent lors des rencontres avec les différentes catégories de personnel. » (Services forestiers)

> « Il n'y a pas d'entente formelle entre la direction et les employés en ce qui a trait à la formation donnée dans l'entreprise. La direction est très ouverte aux suggestions qui lui sont faites, principalement par l'équipe technique considérée comme le moteur de l'entreprise. Il y a des discussions ouvertes avec la direction. » (Communications)

Inversement, une entreprise peut très bien avoir un comité de formation et une entente formelle et se soucier très peu de la formation.

> « Il y a un comité de formation parce que la Loi l'exige.» (Transport)[10]

À la section 1.3, nous nous penchons sur les liens entre la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre et la planification de la formation, dans la perspective plus globale de l'influence qu'a pu avoir la Loi sur la structuration de la formation.

---

8 Emploi-Québec, *Guide général*, *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*, 1998, p. 20.

9 Emploi-Québec, *op.cit.*, p. 21.

10 En fait, la Loi ne l'exige pas. Elle donne à l'employeur la possibilité de mettre sur pied un comité d'entreprise.

1.2.2 Organisation de la formation

Choix du formateur

Par ordre de fréquence, les employeurs rencontrés recourent :

- principalement à des formateurs externes;
- principalement à des formateurs internes pour les formations données aux employés de la production et à des formateurs externes pour les formations données aux employés de bureau et aux gestionnaires;
- principalement à des formateurs internes;
- à des formateurs internes ou externes, selon les besoins[11].

La plupart des employeurs rencontrés recourent à des **formateurs externes,** même s'ils sont moins nombreux à recourir principalement à ces formateurs. Parmi les formateurs externes, certains privilégient les formateurs publics, certains autres choisissent surtout des formateurs privés et plusieurs recourent indifféremment à l'un ou à l'autre, selon les besoins, l'offre et les circonstances. La plupart se disent satisfaits des formateurs publics ou privés et les employeurs qui utilisent les formateurs publics ou privés selon les besoins apprécient unanimement leurs services, à l'exception de cet employeur insatisfait des formateurs publics universitaires avec qui il a fait affaire.

> « Quant aux formateurs du secteur public universitaire, on considère qu'ils ne font pas un bon travail et on est très insatisfait. Il est très difficile d'obtenir des cours spécifiques et, lorsqu'il y en a, ils sont en dehors des heures de travail. »

Cette insatisfaction à l'égard des services publics universitaires trouve un écho parmi les employeurs qui utilisent surtout les services des formateurs publics.

> « On a déjà traité avec une université et on n'a pas été satisfait. On travaille plus avec des commissions scolaires et des collèges. On n'a pas beaucoup d'expérience avec d'autres services de formation externes. On dirait que les entreprises de formation ne sont pas capables de saisir les besoins des entreprises. »

Dans les cas où les employeurs sont insatisfaits des services de formation privés, cette insatisfaction résulte du fait que la formation n'a pas donné les résultats escomptés, ou que le contexte ne s'y prêtait pas, ou qu'elle a été mal ou trop rapidement donnée.

> « La formation a été donnée trop vite, par des gens pressés. »

Choix du moment et du lieu

Dans plusieurs des entreprises visitées, la formation se donne surtout pendant les heures de travail et sur les lieux de travail. Ensuite, par ordre de fréquence, pour l'ensemble des entreprises visitées, elle se donne :

[11] L'entrevue étant semi-structurée, ces catégories ont été établies après coup.

- surtout à l'interne et pendant les heures de travail pour les employés à la production; à l'externe et pendant les heures de travail pour les employés de bureau et les gestionnaires;
- surtout en dehors des heures et des lieux de travail;
- surtout en fonction de l'activité et du formateur, le choix du moment et du lieu étant subordonné à ces variables;
- surtout pendant les heures de travail et en dehors des lieux de travail;
- surtout en dehors des heures de travail et sur les lieux de travail (le midi, le soir, les fins de semaine).

Choix des employés formés

Dans plusieurs des entreprises visitées, toutes les catégories de personnel ont bénéficié de la formation, en 1998-1999. Et dans la plupart de ces entreprises, il n'y a pas eu de choix de personnes à l'intérieur de ces catégories : soit que l'on offrait la formation à tous les employés d'une même catégorie, soit que la formation était obligatoire (dans le cas de changements technologiques ou organisationnels, de démarche d'accréditation ou de formations dispensées dans le cadre d'un contrat de franchise).

Certains employeurs rencontrés n'ont formé qu'une catégorie de personnel en 1998-1999 et, dans ces entreprises, la catégorie formée a été, dans la moitié des cas, celle des techniciens et des professionnels. Certains autres ont formé deux catégories de personnel (production/bureau, production/gestion, bureau/gestion, nouveaux venus/gestion). Très peu ont formé des stagiaires et une seule entreprise n'a formé que des stagiaires.

Activités de formation

Par ordre de fréquence, et de façon non exclusive pour la plupart, les employeurs rencontrés ont offert en 1998-1999 : de l'entraînement à la tâche; de l'adaptation à de nouvelles technologies, nouveaux équipements, nouveaux procédés de fabrication; de la formation en bureautique, c'est-à-dire sur des logiciels de traitement de texte, comptabilité, bases de données; de la formation en gestion; de la formation pour répondre à des exigences de marché (certifications ISO, productivité et valeur ajoutée (PVA, HACCEP[12]) ou aux exigences de franchiseurs ou de corporations professionnelles.

Les employeurs rencontrés sont moins nombreux à avoir payé des formations en développement professionnel (surtout de l'anglais, mais aussi des formations en gestion de projets, travail d'équipe), des formations pour améliorer le service à la clientèle, des formations en santé et sécurité au travail ou des formations visant l'acquisition de compétences de base (en excluant l'anglais). Les colloques, congrès, séminaires ne sont à peu près jamais mentionnés comme activités de formation et, lorsque c'est le cas, ce ne sont jamais les seules. En 1998, peu d'entreprises visitées n'ont fait que de l'entraînement à la tâche.

[12] HACCEP est une norme qui s'applique dans le secteur de la transformation agroalimentaire et qui est l'équivalent de la norme ISO.

Aide conseil

Un certain nombre d'employeurs rencontrés ont eu recours à de l'aide conseil soit pour la planification, soit pour l'organisation de la formation. Cette aide vient d'abord des associations, corporations professionnelles ou franchiseurs qui peuvent, selon le cas, déterminer les contenus et organiser la formation ou proposer des contenus ou des listes de formateurs en fonction des exigences de la profession ou du secteur. Viennent ensuite les consultants embauchés par l'employeur. Dans quelques cas, l'employeur a fait appel à un consultant embauché par le CAMO (comité d'adaptation de la main-d'œuvre). À quelques exceptions près, les employeurs sont satisfaits des services rendus.

Réponse aux attentes

La plupart des employeurs rencontrés estiment que la formation produit les résultats attendus.

1.3 CHANGEMENTS PERÇUS DANS LES ENTREPRISES VISITÉES

1.3.1 Alourdissement et accroissement des tâches administratives

Un grand nombre d'employeurs interviewés estiment qu'il y a « trop de paperasse ». Il s'agit là d'un élément d'évaluation extrêmement important, car « réduire la paperasse » est une modification souhaitée par presque tous les employeurs rencontrés.

> « La Loi doit rester, mais on devrait la consolider en enlevant certains irritants principaux relatifs à la paperasse. Dans notre cas par exemple, l'obligation de tout comptabiliser par compagnie. » (Service aux entreprises)

> « Le ministère devrait proposer un logiciel de saisie des dépenses de formation. La comptabilisation est vraiment trop lourde. » (Communications)

> « Le problème, c'est qu'on n'arrête pas de nous demander des rapports : Loi, TPS, TVQ, etc. » (Concessionnaire automobile)

> « La comptabilisation est beaucoup plus lourde. Ça prendrait quelqu'un à temps plein pour s'occuper de la formation. » (Entreprise ayant une masse salariale de 1 M $ et plus et 90 employés)

La seule difficulté mentionnée dans la comptabilisation des dépenses tient à la charge supplémentaire de travail qu'implique la Loi pour colliger l'information sur les dépenses de formation. Cette difficulté est largement partagée et le processus de comptabilisation est généralement considéré comme lourd, même s'il a été informatisé.

> « Cela demande du temps pour la saisie de données et le rapport de fin d'année est lourd à porter. On a informatisé, mais la saisie est longue et c'est une tâche qui s'ajoute aux autres. »

Dans le cadre de la Loi et des règlements afférents, les obligations administratives des employeurs sont les suivantes :

- la déclaration annuelle au ministère du Revenu du Québec (MRQ) concernant l'investissement que l'employeur est tenu de réaliser en matière de développement de la formation de la main-d'œuvre;
- l'ensemble des pièces justificatives qui permettent de rendre compte au MRQ des formations dispensées et des dépenses effectuées : un registre de présence des employés, incluant les noms des employés, le temps consacré à la formation, le salaire horaire des employés formés ainsi que les factures, contrats, reçus, etc. relativement aux formations données;
- pour les employeurs qui se prévalent de l'article 6.4 de la Loi et qui ont mis sur pied un comité de formation employeurs-employés, une preuve de la constitution du comité;
- un formulaire envoyé à Emploi-Québec contenant des informations générales sur les moyens utilisés par les employeurs pour rencontrer leur obligation légale et sur les catégories d'employés ayant été formés pendant l'année.

Commentaire de l'évaluateur : on peut soulever l'hypothèse que ce ne sont pas seulement ces exigences elles-mêmes qui provoquent les réactions négatives des employeurs en regard de la « paperasse ». Hypothétiquement, le fait que cette « paperasse » s'ajoute à celle engendrée par beaucoup d'autres lois et règlements peut constituer un irritant important, surtout pour les employeurs qui estiment faire déjà l'effort requis pour participer au développement de la formation de leur main-d'œuvre.

1.3.2 Effets différenciés de la Loi chez les employeurs rencontrés

Il faut d'abord préciser que la typologie des effets a été établie à la suite de l'analyse du contenu des entrevues et non par les répondants eux-mêmes. L'analyse permet de distinguer trois types d'effets de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre. Il y a d'abord les entreprises qui tirent profit de la Loi, au sens où la Loi a amené les employeurs à modifier leurs pratiques en matière de formation et qu'ils en voient les bénéfices. Il y a ensuite les entreprises qui rencontrent des difficultés dans l'application de la Loi, au sens où les caractéristiques de la main-d'œuvre, de la production ou du secteur d'activité font que les employeurs ne voient pas comment rendre profitable leur investissement en formation. Enfin, il y a les entreprises qui ont peu modifié leurs pratiques en matière de formation depuis l'adoption de la Loi, sinon pour se conformer aux exigences de comptabilisation des dépenses. Dans ce dernier type d'effets, les employeurs n'ont pas de difficultés à investir 1 % de la masse salariale en formation, la plupart disent même investir davantage. Pour eux, il y avait avant la Loi de puissants incitatifs à offrir de la formation à leurs employés et il y en a encore.

Les entreprises qui tirent profit de la Loi

- *Situations types*

Les entreprises qui tirent profit de la Loi se caractérisent par une ou plusieurs des situations suivantes.

- Elles font davantage de formation qu'avant la Loi et voient les bénéfices des formations données.
- Elles font autant de formation qu'avant la Loi, mais structurent et planifient davantage les formations et en voient les bénéfices.

- Elles estiment que la Loi a sensibilisé leurs employés à l'importance de la formation; par la suite, il y a eu plus de demandes et de motivation de la part des employés pour se former, ce que ces entreprises considèrent comme bénéfique.
- Elles ne formaient pas de stagiaires et en forment, ou en formaient et en forment davantage. Comme dit un employeur : « Tout le monde en bénéficie. » L'employeur, qui peut former la main-d'œuvre qu'il recrutera éventuellement; le stagiaire, qui accroît ses chances d'obtenir un emploi; et la société, qui a un intérêt social et financier à ce que le passage entre l'école et le monde du travail se fasse le plus harmonieusement possible.

Plusieurs de ces entreprises se retrouvent dans la catégorie dont la masse salariale est plus élevée, soit 1 M $ et plus, et dans les entreprises qui comptent 100 employés et plus. Mais également, une bonne part des plus petites entreprises (1 à 19 employés) se retrouvent dans l'une ou l'autre ou plusieurs de ces situations types. Dans plusieurs des entreprises visitées qui tirent profit de la Loi, soit le niveau d'emploi fluctue en fonction des contrats ou des saisons, soit il est en croissance, ou les deux à la fois. Elles sont plus souvent syndiquées que les entreprises des deux autres groupes. Elles se retrouvent dans une grande variété de secteurs d'activité : primaire, secondaire, tertiaire, secteurs traditionnels et de pointe[13].

Parmi les entreprises de 100 employés et plus, on retrouve surtout des entreprises dont la main-d'œuvre fluctue en fonction des contrats ou une main-d'œuvre saisonnière : secteur minier, aménagement forestier, hôtellerie et restauration. Et comme leur masse salariale est élevée, on peut imaginer que les employeurs ont vu leur intérêt à surveiller de plus près cet « investissement forcé ». Ainsi, le cas de cette entreprise non syndiquée du secteur minier qui fonctionne à contrat et où le taux de roulement du personnel est élevé.

> « On constate un changement parce qu'avant la Loi, on ne faisait pas de formation, on ne voyait pas la nécessité de la formation. À cet égard, on est satisfait du changement apporté par la Loi. Ça nous donne des idées de ce qui nous reste à faire et ça va peut-être nous inciter à planifier un peu plus à long terme. Avec le contrat X en marche depuis trois ans et une masse salariale de 3 à 4 M $, on prévoit être en mesure de planifier davantage la formation. »

Dans cette entreprise, en plus des formations en santé et sécurité au travail, des formations ont été dispensées en gestion de personnel, en prévention et en identification des risques pour les superviseurs, en informatique et en comptabilité pour le personnel administratif. Tous les employés dans cette entreprise ont reçu de la formation en 1998, année de référence de l'évaluation qualitative. Et si cet employeur ne peut quantifier les effets de la formation (ce que d'ailleurs peu d'employeurs peuvent faire ou sont intéressés à faire), il en perçoit tout de même les bénéfices.

> « Il y a une chose qu'on n'entend plus dire, c'est "je ne le savais pas", mais on a de la difficulté à identifier des résultats concrets... l'impact s'est surtout manifesté dans l'attitude au travail. Les employés sont plus conscients de pouvoir faire des choses pour leur propre sécurité. »

[13] Rappelons que comme il ne s'agit pas d'un échantillon représentatif, rien n'indique que l'on retrouverait les mêmes caractéristiques d'entreprises si la méthode utilisée permettait de généraliser les résultats.

Commentaire de l'évaluateur : les dépenses des formations en santé et sécurité au travail ne sont pas automatiquement admissibles. L'idée de base est de ne pas dédoubler le dispositif de formation mis en place depuis 17 ans par la CSST, dispositif déjà financé par les cotisations des employeurs et qui prévoit une série d'obligations qui doivent être dissociées de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre.

Ainsi, une activité qui découle clairement des objectifs poursuivis dans le cadre de la Loi sur la santé et sécurité au travail n'est pas admissible[14]. Dans ce cas-ci, les formations en santé et sécurité au travail ont été reconnues par la SQDM comme étant qualifiantes et transférables et cette reconnaissance a donné lieu à un certificat d'admissibilité des dépenses. Un formateur interne agréé dispense la formation. Cette formation est accréditée par la commission scolaire. Cette situation s'avère bénéfique pour les employés, dans la mesure où :

- les travailleurs miniers et de chantier ont souvent très peu d'instruction et ils n'auraient vraisemblablement pas accès à cette formation si elle ne leur était pas donnée par l'employeur : « S'ils sont rendus dans les mines, c'est souvent qu'ils ne souhaitaient pas aller à l'école trop longtemps. Cela explique pourquoi certains sont peu intéressés par la formation. »;
- l'entreprise a un taux de roulement élevé et il arrive qu'elle procède à des mises à pied. Selon cet employeur, « il s'agit là d'une pratique courante dans le domaine minier où les mises à pied et les embauches sont directement liées aux contrats et principalement dans le cas d'une entreprise de sous-traitance. »;
- des attestations et des évaluations sont données aux employés et la formation modulaire en santé et sécurité au travail donnée dans l'entreprise constitue un programme de base pour pouvoir travailler dans les mines. Il s'agit donc là d'une formation qualifiante et transférable en cas de mise à pied.

Pour d'autres entreprises, la Loi les a amenées à structurer davantage la formation. Ainsi, cette entreprise syndiquée du secteur de la transformation du bois qui a également une masse salariale élevée et qui compte entre 125 et 200 employés, selon les périodes.

> « On savait qu'on investissait déjà plus que 1 % de la masse salariale... Comme il n'y avait pas de syndicat à ce moment-là, on a formé un comité en vue de faire un plan de formation de concert avec les responsables de la production... Il y a beaucoup de formation qui se fait dans l'entreprise. Quand il y a un nouveau, il y a un plan de formation, on lui assigne un formateur. Le formateur va recommander ou non l'engagement du nouvel employé sur une base régulière. »
>
> « On forme aussi le personnel sur place en vue de le faire progresser. On utilise des firmes externes qui viennent donner de la formation sur le bois, les essences... et les services de la commission scolaire ou d'autres firmes pour l'enseignement de l'anglais. C'est beaucoup plus structuré qu'avant. Il a fallu impliquer les employés et le syndicat pour signer conjointement

[14] Michel Bérubé, ministère de la Solidarité sociale, Direction générale des politiques, *Étude documentaire sur la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*, avril 2000, p. 14-15.

> des plans de formation. La Loi a sensibilisé tout le monde à l'importance de la formation. On est satisfait des changements apportés par cette Loi. »

Dans cette entreprise, la formation est plus structurée, mais de plus, on la dispense autrement.

> « On fait des plans de formation pour chaque nouveau poste et on les tient à jour en fonction des enrichissements ou des modifications qui lui sont apportés. Les plans de formation sont préparés par les superviseurs. Tous les plans sont cosignés (par le superviseur et l'employé). Ça a changé dans le sens où ça nous a obligés à définir des compétences de base, des prérequis essentiels. Ça nous a permis de nous impliquer dans la préparation des employés... Dans l'usine, l'employé va exécuter, mais souvent, il ne sait pas le pourquoi du comment de l'exécution de chaque tâche. Donc, on a pris des groupes d'employés avec des techniciens et un ingénieur et on leur a donné de la formation sur le pourquoi du comment de l'exécution. On va donc plus loin... Avant, on faisait de la formation, mais on n'en parlait pas beaucoup. Maintenant, on s'aperçoit que les employés sont très satisfaits des attestations de formation. Ça permet de conscientiser les employés à la formation. » (L'employeur donne ce qu'il appelle « des attestations de formation qualifiante » aux employés formés).

> « Les gens ici (de la fabrication) ne sont pas des gens très fortement scolarisés. Lorsqu'ils doivent s'asseoir avec leur contremaître pour décortiquer toutes les composantes de leurs tâches, c'est pas évident. Ils ne sont pas habitués à faire ça. Mais, si on veut qu'ils le fassent et le fassent bien, il faut leur expliquer pourquoi. À ce moment-là, ça change beaucoup les choses. »

Étant donné que cette entreprise est en expansion (« dans les cinq dernières années, on a eu une progression de 25 % du chiffre d'affaires par année »), le nombre d'employés à qui profite la formation axée sur les compétences de base a tendance à augmenter. La formation profite donc à l'employeur et à l'employé, que ce dernier reste ou non à l'intérieur de l'entreprise, puisqu'il s'agit d'une formation qualifiante et transférable.

> « On souhaite que les employés soient plus compétents et plus polyvalents et on constate que généralement la formation produit les résultats attendus. »

Mais de petites entreprises de moins de vingt employés ont également été amenées à faire de la formation ou à changer leur façon de voir avec l'application de la Loi. Ainsi, dans deux entreprises syndiquées, l'une dans un secteur manufacturier traditionnel (transformation de produits métalliques), l'autre dans un secteur manufacturier moins traditionnel (aéronautique), les employeurs peuvent quantifier une partie des effets de la formation.

> « On est content d'y avoir été obligés, parce qu'avant, ces dépenses n'étaient pas prioritaires et on se retenait de trop dépenser dans ce poste budgétaire. Maintenant, on sélectionne judicieusement les formations et on en voit les retombées positives... Les employés s'impliquent davantage, on voit une augmentation quantitative et qualitative de la productivité, une

> augmentation du sentiment d'appartenance, de la responsabilisation des employés... Sans que les employés travaillent davantage ou plus vite, avec le même personnel, on a gagné 15 secondes par pièce fabriquée (de 4 minutes à 3,45 minutes), grâce à des formations données en PVA (productivité et valeur ajoutée)... De plus, les employés aiment recevoir de la formation. Ils n'ont pas l'impression de travailler dans ces moments-là. » (Aéronautique)

Cette entreprise forme aussi des stagiaires et elle se sert de la formation donnée en entreprise comme argument pour le recrutement de nouveaux employés. En 1998, en plus de l'implantation du programme PVA, l'entreprise a payé des cours de soudure, des séminaires sur les douanes et sur l'import-export. Tous les employés ont reçu de la formation.

Dans cette petite entreprise de transformation de produits métalliques, la Loi a aussi eu des retombées positives.

> « La Loi nous a fait prendre conscience que c'était une bonne chose la formation, que ça nous faisait économiser sur autre chose... Tout a changé parce qu'avant, il n'y avait pas de formation... On voit les effets sur la santé et sécurité au travail, sur la qualité des produits finis, sur le climat de travail, sur l'esprit d'équipe, sur les coûts de production et dans la diminution des coûts de peinture... la formation m'aide à éviter les problèmes d'adaptation aux exigences du marché. » (Transformation de l'acier)

Même dans un secteur traditionnel comme l'habillement, où le travail est assez répétitif et où les besoins de formation ne sautent pas aux yeux, la direction d'une entreprise constate des effets positifs de la Loi. Dans cette entreprise non syndiquée de 45 employés, la direction a fait appel à une conseillère d'Emploi-Québec qui l'a aidée à mettre sur pied un comité d'adaptation de la main-d'œuvre. Ce comité a embauché un consultant qui a proposé des formations pertinentes pour les employés et la direction. Et comme le reconnaît la directrice-adjointe, « ces formations ne se seraient pas données s'il n'y avait pas eu la Loi ». Des formations en méthode de travail pour les couturières et des formations en gestion ont été dispensées. À la suite des formations données aux couturières, la direction constate une augmentation de la production et une diminution du taux de roulement du personnel.

> « Avant, lorsqu'une couturière avait de la difficulté, on ne savait pas comment l'aider, alors elle se décourageait et s'en allait. Quand on a acheté l'entreprise en 1993 (entreprise qui avait été mise sur pied en 1981), il y avait un très gros roulement de personnel. C'était trop. La formation nous a aidés à stabiliser le personnel; on a maintenant les moyens de savoir ce qui ne va pas et de les aider, de les former en conséquence... On a vu la production augmenter entre 8 % et 10 % en moyenne, pour une période donnée. Ça a été plus prononcé pour les nouvelles qui ont reçu de la formation. »

Toutefois, le comportement de cette direction d'entreprise semble être une exception dans son secteur et la direction pense qu'il pourrait y avoir à moyen terme une saturation des besoins de formation.

> « À moyen et long terme, je pourrais avoir de la difficulté à identifier de nouveaux besoins de formation : les machines changent peu, le travail est peu qualifié et s'apprend assez rapidement. »

(Nous y reviendrons lorsque nous traiterons des entreprises qui rencontrent des difficultés dans l'application de la Loi).

- *Caractéristiques de la planification et de l'organisation de la formation*

En matière de planification et d'organisation de la formation, les entreprises visitées pour lesquelles la Loi a eu un impact positif se distinguent ainsi :

- elles font davantage de plans de formation;
- elles recourent davantage que les autres entreprises à des formateurs externes pour le personnel administratif et de gestion et à des formateurs internes pour le personnel de production;
- elles recourent davantage à des formateurs publics que les autres entreprises et elles en sont presque toutes satisfaites;
- elles dispensent davantage les formations pendant les heures de travail et sur les lieux de travail;
- pour le choix des employés formés, comparativement aux autres entreprises, elles ont eu tendance à privilégier en 1998 la formation de deux catégories d'employés (stagiaires/production, stagiaires/gestion, production/bureau, production/gestion), plutôt qu'à toutes ou à une seule catégorie;
- elles ont beaucoup plus tendance à accueillir des stagiaires que dans les entreprises pour lesquelles la Loi a eu un impact négatif;
- elles font davantage d'entraînement à la tâche et de formation en gestion que les autres entreprises;
- les projets du FNFMO ont principalement été présentés par ce groupe d'employeurs.

- *Facteurs déclencheurs de la formation, attentes à l'endroit de la formation et difficultés rencontrées*

Outre la Loi qui a été un **facteur déclencheur** de la formation dans les entreprises qui n'en faisaient pas avant, les facteurs déclencheurs de la formation dans ces entreprises sont, par ordre de fréquence :

- les changements technologiques, l'évolution des produits et des procédés;
- l'arrivée de nouveaux employés, en raison de l'expansion de l'entreprise ou du roulement de personnel;
- les besoins manifestés par les employés;
- les besoins de formation des gestionnaires;
- le besoin de parfaire les compétences des employés et d'améliorer leur performance;
- la santé et la sécurité au travail.

D'autres facteurs sont mentionnés par un ou quelques employeurs : les objectifs stratégiques, les lois et règlements du secteur, les exigences du marché mondial de même que la recherche d'un meilleur rendement. Mais comme facteur déclencheur, c'est vraiment l'adaptation aux changements technologiques et à l'évolution des produits et procédés qui domine. Ce qui est frappant par ailleurs, c'est que rares sont les

employeurs rencontrés qui ne mentionnent qu'un facteur déclencheur de la formation. Les motifs de formation apparaissent nombreux et variés.

La plupart des employeurs de ce groupe estiment que la formation produit les résultats attendus. Par ordre de fréquence, les **résultats attendus** sont d'augmenter l'efficacité et la qualité du travail, « d'être à la fine pointe de la technologie », d'améliorer le climat de travail et de diminuer les accidents de travail. Quelques employeurs ont comme attentes de fidéliser le personnel (et de diminuer le taux de roulement) ainsi que d'accroître l'autonomie et la polyvalence des employés.

Une bonne partie des employeurs de ce groupe disent n'avoir aucune **difficulté** à comptabiliser les dépenses de formation, non plus qu'à planifier ou à organiser les formations. Un bon nombre d'employeurs ont eu du mal à comptabiliser les dépenses au début de l'implantation de la Loi, mais ils se sont dotés d'outils de comptabilisation des dépenses qui les satisfont.

La principale difficulté mentionnée dans la **comptabilisation** des dépenses est la lourdeur imposée par la Loi à cet égard. On estime que la Loi « alourdit les tâches administratives », qu' « il y a trop de paperasse », et ce, même parmi les employeurs qui ont trouvé une solution à leurs problèmes. Toutefois, comme les employeurs de ce groupe tirent profit de la Loi, ils mettent moins l'accent sur cet aspect « bureaucratique » de la Loi que les autres employeurs.

La principale difficulté mentionnée dans la **planification** des formations est de « prévoir les opérations de l'entreprise ». « Il y a beaucoup d'imprévus », aussi il apparaît difficile pour certains employeurs rencontrés de prévoir à l'avance quelles formations seront données et la part du budget à leur consacrer.

L'**organisation** de la formation apparaît problématique pour un plus grand nombre d'employeurs que la comptabilisation des dépenses ou la planification des formations. La difficulté majeure est de trouver les formations pertinentes et de bons formateurs. Cette difficulté trouve une solution dans la majorité des cas, puisque la plupart des employeurs de ce groupe se disent satisfaits des formateurs externes et des résultats de la formation. Mais, il reste que c'est la difficulté la plus souvent mentionnée. Cela peut s'expliquer, soit par le fait que l'information n'est pas facilement accessible aux employeurs, soit parce qu'il y a trop de publicité de la part des services de formation et insuffisamment d'aide conseil pour aider les employeurs à choisir les formations pertinentes. Dans un cas, cette difficulté semble insurmontable pour l'employeur parce qu'elle lui semble reliée à un choix de politique publique.

> « On n'est pas du tout satisfait des organismes de formation publics, parce qu'ils privilégient les chômeurs et les assistés sociaux. Les travailleurs en emploi ne peuvent pas se perfectionner... On n'a pas de difficultés à organiser de la formation interne donnée aux stagiaires ou de la formation à la tâche donnée aux nouveaux employés, mais lorsque des employés veulent suivre une formation spécifique qui leur serait utile et qui est approuvée par l'employeur, ils ont de la difficulté à trouver des places dans le système d'enseignement régulier. Les institutions d'enseignement donnent la préférence aux chômeurs et aux assistés sociaux. À plusieurs reprises, des employés n'ont pu suivre des cours, parce qu'il n'y avait plus de place pour eux. C'est déplorable. »

> « On fait des plans de formation en début d'année. Le directeur général se sert des revues spécialisées et des offres de formation des commissions scolaires et des cégeps. On ne peut pas envoyer quelqu'un en pneumatique ou en dessin, s'il n'y a pas de cours. Il faut que l'employé veuille et que le cours se donne. Des fois, ce sont des cours de jour, d'autres fois, de soir. Mais les travailleurs en emploi n'ont pas droit aux subventions et c'est moins intéressant pour les institutions d'enseignement. Alors, c'est pas toujours possible de suivre notre plan de formation, parce que certaines formations souhaitées ne se donnent pas cette année-là ou, ce qui arrive plus souvent, il n'y a pas de place pour les travailleurs en emploi. » (Fabrication de produits métalliques)

Bien sûr, plus les formations sont spécialisées, plus il peut s'avérer difficile de trouver les bons formateurs à des coûts raisonnables.

> « Ce n'est pas toujours facile de choisir le cours et le formateur. Il faut que je lise beaucoup, que je m'informe. Les employés font des propositions parce que c'est dans leur intérêt d'avoir la meilleure formation possible... Les employés qui veulent suivre des formations s'arrangent pour trouver les meilleurs formateurs. Ils magasinent, s'informent, lisent... C'est ce que je fais aussi, pour mes propres formations et pour celles de mes employés. » (Services aux entreprises)

> « C'est difficile de trouver des formateurs et des formations, surtout pour les choses pointues, comme les télécommunications. » (Entreprise de télémarketing)

> « Les formateurs chargent très cher, car ils savent que les employeurs doivent dépenser en formation. C'est peut-être un effet pervers de la Loi. » (Aéronautique)

Les autres difficultés mentionnées le sont par quelques employeurs : la difficulté de choisir entre la production et la formation, le fait que le personnel soit dispersé dans plusieurs points de service ou en plusieurs endroits différents.

Commentaire de l'évaluateur : comme on peut le constater, sauf pour la comptabilisation des dépenses, ces difficultés ne sont pas intrinsèquement liées à la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre. Mais ces difficultés mettent en lumière la pertinence de rendre disponibles aux employeurs des outils qui faciliteraient le choix de formateurs efficaces et de formations pertinentes. Il semble important également de vérifier jusqu'à quel point la préférence donnée aux personnes sans emploi dans les cours réguliers des institutions d'enseignement est une situation réelle et répandue et relèverait effectivement d'un choix de la part de ces institutions. Si tel était le cas, en plus d'être un manque d'harmonisation des politiques publiques, cela risquerait de nuire à l'atteinte des objectifs de la Loi.

- *Opinions sur la Loi et modifications souhaitées*

Chez les employeurs rencontrés qui ont tiré profit de la Loi, une **opinion** généralement répandue est que :

> « Ça aide beaucoup à réaliser l'importance de la formation. La paperasse, c'est l'inconvénient, mais il y a plus d'avantages en raison de l'importance de la formation. »

La Loi apparaît comme un moyen pertinent dans la mesure où sans cette obligation légale, beaucoup d'employeurs feraient peu ou pas de formation.

> « Ça oblige et c'est une bonne chose parce que quand on n'oblige pas, y a rien qui se passe. Les employeurs ne prennent pas leurs responsabilités. »

> « C'est un bon moyen parce que ça nous oblige à faire de la formation et ça nous aide à promouvoir la formation dans l'ensemble de l'entreprise. »

> « C'est la responsabilité des entreprises de faire de la formation. »

Et pour étayer leur opinion sur la pertinence de la Loi, des employeurs font le bilan de ce qu'elle leur a apporté.

> « Oui, c'est une bonne chose. Ici, ça a contribué à ce que les stagiaires se trouvent plus facilement des stages. Nous, on en prenait et on en prend encore plus cette année, mais d'autres entreprises qui n'en prenaient pas en prennent maintenant. Et pour l'étudiant, c'est important parce qu'il ne peut pas avoir son diplôme sans cela. C'est très positif. C'est beaucoup de travail de former des stagiaires, mais ça vaut le coup. »

> « C'est un moyen de planification à plus long terme qui est offert aux entreprises. Ça conduit peut-être les entreprises à mieux structurer leur développement. »

> « C'est plus exigeant, plus systématique, mais on sait plus ce qu'on dépense et ce qu'on fait avec l'argent. »

Peu d'employeurs suggèrent des **moyens supplémentaires ou de remplacement**, puisqu'ils estiment que la Loi est pertinente. Les moyens suggérés le sont dans une perspective globale et ne visent pas à solutionner une difficulté particulière de l'entreprise dans l'application de la Loi. Les difficultés mentionnées réfèrent au système d'éducation, à la responsabilisation des employeurs, à l'information donnée aux employés sur leurs droits.

> « Il faudrait obliger les établissements d'enseignement à offrir une formation de base plus importante, plus performante, pour alléger la tâche des entreprises. Le 1 % rend calculateur, ça peut devenir un frein. »

> « Les employeurs eux-mêmes ne sont pas compétents, surtout ceux des vieilles entreprises. Ils devraient se former. »

> « Les employeurs devraient être davantage sensibilisés à leur mission sociale. »

> « Dans certains secteurs, je me demande si les employés sont informés qu'ils peuvent avoir accès à de la formation grâce à cette Loi. Il y a peut-être un manque d'information sur les droits. »

Comme **suggestions** pour améliorer la Loi, il y a d'abord celle de réduire « la paperasse » et même d'exempter les employeurs les plus méritoires des obligations administratives.

> « Le gouvernement devrait évaluer les entreprises et les mettre en pallier pour que les entreprises qui font déjà beaucoup de formation n'aient pas à remplir de la paperasse inutilement »[15].

Des employeurs suggèrent que l'obligation annuelle d'investir 1 % de la masse salariale soit étendue sur une période plus longue, par exemple sur trois ans, tout en gardant la moyenne annuelle du 1 %. Ainsi, les entreprises où les besoins de formation sont moindres au cours d'une année X pourraient investir 2 % l'année suivante ou 3 % sur trois ans. Les formules pourraient varier, mais l'idée de base est de ne pas pénaliser les employeurs qui dépensent moins de 1 % au cours d'une année donnée parce que les besoins de formation sont moindres.

> « La Loi pourrait être modifiée pour qu'on puisse gérer une contribution du 1 % sur trois ans par exemple, de sorte que si une année, on dépense moins, on puisse le mettre en fidéicommis ou le gérer nous-mêmes. On pourrait avoir des reports quand on dépense moins, pas seulement quand on dépense plus. »[16]

> « On déplore la rigidité du 1 % annuel. »

> « On pourrait donner une pause en fonction de l'allure de l'entreprise. Sur 5 ans, on devrait par exemple pouvoir faire 5 %. »

L'agrément des formateurs privés et des services internes de formation[17] font aussi l'objet de critiques et de suggestions, dont certaines contradictoires. Des suggestions faites par quelques employeurs sur cette question vont dans le sens de resserrer les critères et de diminuer les coûts d'agrément des formateurs privés.

---

[15] Un règlement sur les exemptions est entré en vigueur le 11 novembre 1999. Il permet aux entreprises qui ont investi 2 % en formation pendant trois ans (en excluant les reports) d'être exemptées de l'obligation de remplir le formulaire du MRQ et donc, de garder les pièces justificatives afférentes. Ces entreprises doivent remplir un certain nombre de conditions et d'engagements pour avoir droit à cette exemption. Aucun employeur n'était informé de ce règlement lors des entrevues. (Rappelons que la période d'entrevues s'est déroulée entre le 8 novembre et le 13 décembre 1999).

[16] Présentement, la Loi permet aux employeurs qui consacrent plus de 1 % de leur masse salariale en formation d'utiliser les montants qui dépassent le 1 % comme dépenses admissibles pour l'année suivante.

[17] Lorsque la formation est dispensée par des ressources internes ou par un service de formation, le salaire de l'employé qui dispense de la formation au personnel de l'employeur constitue une dépense admissible, à condition que le formateur ou le service de formation interne soit agréé par le ministère de la Solidarité sociale. « Ainsi, l'employeur, dont certains employés ont la responsabilité d'organiser des activités de formation destinées à son personnel et dispensées par des ressources internes, peut demander un agrément pour son service de formation ». Emploi-Québec, *Guide général*, édition 1998, p. 12.

> « Il faudrait préciser davantage la nature des agréments de formation et améliorer l'encadrement des formateurs. Certaines accréditations sont peut-être trop faciles à obtenir. »

> « Qu'on diminue les coûts pour les formateurs qui veulent se faire agréer. Certains formateurs ont beaucoup d'expérience, mais peuvent faire affaire juste avec une entreprise. »

Mais un employeur aimerait pouvoir choisir ses formateurs, agréés ou non.

> « Le problème avec la Loi, c'est qu'on doit prendre des formateurs agréés. Ça nous enlève le choix des formateurs » (au sens où des formateurs privés peuvent être jugés compétents par l'employeur pour donner des formations à l'intérieur de l'entreprise, en raison de leurs connaissances approfondies du domaine, sans pour autant répondre aux exigences d'agrément des formateurs, par exemple, parce qu'ils n'ont pas accumulé le nombre d'heures de formation requis à titre de formateurs).

Concernent l'agrément des services internes de formation :

> « Pour les personnes qu'on veut faire agréer, on ne sait jamais si elles vont pouvoir l'être ou non. On doit monter le dossier sans savoir si ça va être accepté. J'aimerais que ce soit clair au départ. »

Dans la suite du rapport, le lecteur sera à même de constater que, quel que soit l'impact perçu de la Loi sur les entreprises, certaines suggestions reviennent. Elles portent sur la lourdeur administrative générée par la Loi, sur la rigidité du 1 % annuel et sur l'agrément des formateurs.

Les entreprises qui rencontrent des difficultés dans l'application de la Loi

- *Situations types*

Les entreprises visitées qui rencontrent des difficultés dans l'application de la Loi se caractérisent par une ou plusieurs des situations suivantes.

- Les besoins de formation apparaissent peu importants. Ainsi en va-t-il des entreprises où les employés de la production forment une main-d'œuvre à la fois stable et très expérimentée et que, parallèlement, les équipements de production ne changent guère et ne requièrent qu'une formation de courte durée. C'est une situation que l'on retrouve par exemple dans le secteur de l'habillement.
- L'entreprise fonctionne par quarts de travail ou sur une base saisonnière ou avec des employés dispersés sur un grand territoire, toutes conditions qui rendent difficile l'organisation de formations. Ce sont des situations que l'on a tendance à retrouver dans les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration, des divertissements et loisirs, de la foresterie (exploitation forestière et services forestiers).
- L'entreprise embauche des pigistes qui ne sont pas considérés comme des travailleurs autonomes et qui sont comptés dans la masse salariale, mais que l'employeur n'a pas intérêt à former, puisque ce ne sont pas forcément les mêmes pigistes d'une production à l'autre. On constate cette situation dans le secteur culturel et dans celui des communications.

- L'entreprise retourne la totalité ou une partie du 1 % de sa masse salariale au ministère du Revenu du Québec ou prévoit avoir à le faire à court terme, compte tenu des caractéristiques de la main-d'œuvre, de la production ou du secteur d'activité.
- Malgré des efforts pour passer par-dessus des conditions difficiles dans l'organisation et la planification de la formation, les résultats de la formation sont décevants.

Ces entreprises se concentrent dans la catégorie de masse salariale la moins élevée (250 000 $ à 499 999 $). La plupart comptent entre 15 et 40 employés. Pour beaucoup, leur niveau d'emploi est stable, mais les entreprises qui rencontrent des difficultés dans l'application de la Loi ont plus souvent que les autres entreprises un niveau d'emploi décroissant.

Dans le secteur de **l'habillement** et dans celui des **produits textiles,** les employeurs rencontrés ont du mal à identifier des besoins de formation, lorsque la main-d'œuvre est stable et expérimentée.

> « On a fait de la formation qu'on n'aurait pas fait, s'il n'y avait pas eu la Loi. Ce sont des dépenses que l'on n'avait pas avant et c'est arrivé dans une période de grosses difficultés financières pour l'entreprise… Il n'y a pas d'identification de besoins de formation pour les couturières, elles sont là depuis longtemps et sont déjà formées. Pour le personnel administratif et pour la comptable, il y a eu de nouveaux équipements informatiques, il a fallu recevoir de la formation… On a formé des contremaîtres (gestion d'équipe), des mécaniciens pour la réparation des équipements… Mais surtout, un consultant a été embauché pour donner de la formation aux employés en vue de la certification ISO... Comme beaucoup d'entreprises du textile, on a abandonné avant d'avoir la certification. C'était coûteux et puis ça dérangeait les employés. Il y a beaucoup de paperasse et de contrôle là-dedans. »

> « Nous, on a des employées qui sont ici depuis 20 ou 30 ans, alors elles connaissent leurs machines et ont déjà leurs méthodes de travail... Il y a même eu des couturières dont la production a diminué et qui disaient que c'était la paperasse imposée par ISO qui en était responsable. »

> « Il y a beaucoup de situations en fait où la formation n'est pas profitable, par exemple, s'il n'y a pas de besoins dans une entreprise ou un secteur donné, ou lorsqu'on en fait pour ne pas avoir à retourner l'argent au gouvernement. »

> « On doit déjà faire face à la concurrence des pays asiatiques où ils ne paient pas leur main-d'œuvre, on a fait des mises à pied et ça va encore baisser en janvier. Quand on fait des mises à pied, on garde les meilleures et elles n'ont pas besoin de formation… Pour l'industrie du textile et pour l'entreprise, ça équivaut à une taxe déguisée, parce que les besoins de formation ne justifient pas d'investir 1 % de la masse salariale en formation. Il n'y a aucun avantage, que des inconvénients. »

Mais aussi dans le secteur des **divertissements et loisirs** :

> « En ce qui me concerne, je suis convaincu que la Loi est excellente. Dans des usines qui fonctionnent 12 mois par année avec des employés spécialisés, ça s'imposait. Mais quand vous arrivez avec des clubs de golf, je pense que ça n'a pas été évalué du tout. Ici, ce sont des journaliers. Tout ce qu'ils visent, c'est de rentrer ici au mois de mai et de sortir au mois de novembre au plus vite pour tomber sur l'assurance-emploi. On ne se fera pas de cachettes, c'est ça. À chaque année, ce sont toujours les mêmes qui reviennent. Je ne vois pas comment je pourrais former un gars à creuser un trou, à passer la tondeuse, à mettre de la semence... Le travail sur le terrain de golf, c'est du travail de routine. La qualité ne dépend pas de la formation. Le bar, c'est la même chose. Quelle formation on va donner à une serveuse qui sait servir et à une cuisinière qui sait cuisiner ? »

Cette entreprise a donné un peu de formation en 1998.

> « On a envoyé notre surintendant à un séminaire sur le gazon et on a formé une personne en administration qui entrait et avait besoin de formation. »

Quand la formation de cette nouvelle employée va être terminée, l'employeur ne voit pas du tout quelle formation il va offrir à ses employés. Même si cette entreprise est syndiquée, l'employeur a remis 1 % de sa masse salariale au MRQ en 1998.

> « Le principal inconvénient de la Loi, c'est qu'on me force à dépenser 4 000 $ par année, autrement je dois le donner au gouvernement. Quand il y a un syndicat, on s'assure qu'il y a de la formation les trois quarts du temps. »[18]

Dans le **secteur culturel**, ces deux entreprises ont retourné de l'argent au FNFMO.

> « Dans notre secteur d'activité… je trouve bizarre qu'un organisme sans but lucratif ait à payer le 1 % à même la subvention versée par le gouvernement, qu'on doive former des occasionnels qui sont de passage, qu'on ne puisse utiliser le 1 % pour le perfectionnement des comédiens, metteurs en scène (qui sont des travailleurs autonomes)… et qu'en plus, on doive faire des demandes de subventions pour aller peut-être récupérer une partie de cet argent (en référence au FNFMO). »

Depuis l'instauration de la Loi, une autre entreprise de ce secteur éprouve énormément de difficultés à planifier ou à atteindre le 1 % de la masse salariale, à cause de la situation particulière de l'industrie du cinéma.

> « Ici, on a une équipe régulière de 5 ou 6 personnes, mais on a des T-4 pour 250 à 265 personnes. Ce sont des techniciens syndiqués ou des

[18] Comme on l'a vu plus haut, lorsqu'une entreprise forme un comité employeurs-employés pour établir un plan de formation, EQ n'a pas à approuver le plan de formation élaboré par ce comité d'entreprise et les dépenses afférentes au plan de formation sont admissibles. C'est plus facile dans bien des cas de former un tel comité dans une entreprise syndiquée. D'où la remarque de cet employeur.

> travailleurs autonomes qui travaillent sur une production pendant 2 ou 3 mois; souvent, ce ne sont pas les mêmes, mais on doit payer le 1 % pour les pigistes comme s'ils étaient nos employés. Alors, à date, on retourne la plus grosse partie au Fonds national, une fois les besoins de formation du personnel vraiment permanent (5 ou 6 personnes) comblés… Il faudrait gérer et organiser de la formation pour des employés qui passent, qui ne sont pas les mêmes d'une production à l'autre. »

Comme le prévoit la Loi, l'employeur aurait pu signer une entente avec le syndicat et mettre en application un plan de formation basé sur cette entente. Mais l'employeur et le syndicat n'ont pas la même perception des besoins de formation.

> « Au début, pour planifier des formations, on a essayé avec un consultant, puis avec le syndicat, puis avec notre association professionnelle. Le consultant nous a conseillé de nous entendre d'abord avec le syndicat. Le syndicat et l'association ont essayé de s'entendre, mais en vain. Le syndicat ne voulait pas de l'entente, il voulait prendre le 1 % et l'utiliser à sa manière pour la formation... Mais, c'est important comme employeurs qu'on puisse décider des choix de formation. Le syndicat voudrait former des techniciens d'éclairage, mais à mon avis, c'est parce que ce sont ses plus gros cotisants. Il y a beaucoup de techniciens d'éclairage et ils sont très bons. À notre avis, ils n'ont pas autant besoin de formation que d'autres. Alors, on n'est pas d'accord. »

Pourtant, selon cet employeur, les besoins de formation sont là « puisqu'il n'y a pas d'école pour la plupart des métiers du cinéma, ça s'apprend avec l'expérience, en faisant des stages, en regardant les autres travailler ». Mais former des stagiaires coûte cher parce que les tarifs sont fixés par convention collective.

> « Moi, par exemple, si je veux former une scripte, le syndicat ne me permettra pas de la former sur une production, sauf si je la paie plein tarif, parce que je n'ai droit qu'à une scripte par production. Il faudrait qu'elle ait le titre d'assistante-scripte et que je la paie tout de même 350 $/jour de tournage, pour être conforme au syndicat. Je ne peux pas la payer moins sous prétexte que c'est une stagiaire en formation. Mais d'un autre côté, le syndicat ne s'occupe pas directement de la formation. Alors, il y a des besoins de formation, mais personne ne s'en occupe. Et les techniciens syndiqués ont aussi un certain âge pour beaucoup. »

Et cette situation se produit alors que l'industrie commence à avoir des problèmes de recrutement de main-d'œuvre, en raison de la concurrence que lui livrent les producteurs américains.

> « On a un problème de relève dans toutes les activités reliées au cinéma. La production est en expansion avec les Américains qui viennent faire des films ici et qui embauchent du personnel local. Il y a donc beaucoup moins de personnel disponible. Mais ce phénomène (le personnel local qui travaille dans des productions américaines) a pris tout le monde par surprise. Avant, c'était facile d'avoir une main-d'œuvre disponible de qualité, maintenant les meilleurs sont difficiles à convaincre car leur prix est trop élevé. »

L'employeur estime que la Loi aurait pourtant dû lui être favorable, puisque l'entreprise est considérée dans le milieu comme une des seules qui fait des efforts pour former une relève.

> « On faisait déjà de la formation en engageant des jeunes et on continue à le faire, mais on aurait pensé faire plus avec la Loi, alors que c'est le contraire, on paye. Pourtant, avec la concurrence américaine et celle des films plus commerciaux, on n'a pas d'argent à donner. On fait déjà des films d'auteur à petit budget, entre 2 et 3 M $ alors que le plus petit film américain en coûte 35 ou 40. »

Commentaire de l'évaluateur : c'est le fait de ne pouvoir signer d'entente avec le syndicat pour l'établissement d'un plan de formation ou de remettre l'argent à un organisme collecteur (qui serait par exemple l'association sectorielle) qui nuit à l'entreprise. Car, au-delà de l'obligation d'investir 1 % de la masse salariale en formation, la Loi en effet prévoit des mécanismes qui favorisent l'investissement de formation dans l'entreprise. Mais dans le cas qui nous occupe, ces mécanismes ne semblent pas pouvoir s'appliquer et, par conséquent, l'employeur ne voit pas comment il peut tirer profit de la Loi. Et il faut mentionner que dans les entreprises où les pigistes et travailleurs autonomes forment la plus grosse part du personnel, la Loi semble poser un problème d'application. Certaines entreprises voudraient pourvoir utiliser le 1 % pour les travailleurs autonomes plutôt que de devoir l'utiliser de façon plus ou moins pertinente pour les employés permanents ou occasionnels, alors que d'autres souhaitent que les pigistes ne soient pas comptés comme faisant partie de leur personnel, surtout si les conventions collectives qui les lient à ces pigistes rendent prohibitifs les coûts de la formation de stagiaires susceptibles d'assurer une relève. C'est le cas décrit plus haut.

Certains employeurs qui ne voient pas de besoins de formation dans l'entreprise disent qu'ils préféreraient augmenter les salaires ou les conditions de travail des employés plutôt que de consacrer 1 % de leur masse salariale à des formations qu'ils jugent peu ou pas pertinentes.

> « On a des difficultés d'éloignement du personnel et des horaires de travail la nuit. La Loi, c'est une contrainte qui a des effets sur la possibilité de hausser les salaires et d'améliorer les avantages marginaux... Pour nous, il y a plus d'inconvénients, c'est une taxe. » Les employés sont en mer, il n'y a pas de formation pertinente et disponible pour eux, selon l'employeur). (Transport, services maritimes)

- *Caractéristiques de la planification et de l'organisation de la formation*

En matière de planification et d'organisation de la formation, les entreprises visitées qui rencontrent des difficultés dans l'application de la Loi se distinguent ainsi.

- La plupart n'ont pas de plan de formation.
- Elles ont davantage recours à des formateurs externes que les autres entreprises visitées.
- Parmi les formateurs externes, elles privilégient les formateurs privés et elles en sont moins satisfaites que les autres entreprises.
- Par rapport à l'ensemble des employeurs rencontrés, on ne peut pas dégager de tendance quant au choix du moment et du lieu de formation.

- Elles ont davantage tendance à ne donner de la formation qu'à une catégorie d'employés.
- Elles ont davantage tendance à concentrer leurs activités de formation dans le domaine de la bureautique (et c'est logique, dans la mesure où beaucoup ont du mal à identifier des besoins de formation pour les employés de la production, même s'ils constituent la plus grosse part de leur main-d'œuvre).
- Aucune entreprise de ce groupe n'a accueilli de stagiaires ni présenté de projets au FNFMO.
- Elles ont davantage eu recours à l'aide conseil, mais ont été moins satisfaites des résultats dans la mesure où cette aide n'a pu apporter de solutions aux difficultés liées à l'application de la Loi.
- Elles sont moins satisfaites des services reçus et des guides d'Emploi-Québec que les autres entreprises.

➢ *Facteurs déclencheurs de la formation, attentes à l'endroit de la formation et difficultés rencontrées*

Les principaux **facteurs déclencheurs** de la formation, dans les entreprises visitées qui rencontrent des difficultés dans l'application de la Loi sont, par ordre de fréquence : la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, l'évolution technologique, la rotation du personnel et les exigences du marché.

> « Le premier facteur c'est l'obligation créée par la Loi. Autrement, on forme lorsqu'on remarque un taux d'accidents trop élevé qui risquerait de nous faire débarquer de la CSST. » (Exploitation forestière)
>
> « En fait, c'est la Loi qui nous a forcés à en faire. » (Industrie du vêtement)
>
> « Avant, on avait seulement des séminaires en matière de formation. Il n'y avait pas de cours parce que le besoin ne se posait pas... Avec la Loi, on est obligé de faire de la formation, besoin ou pas. » (Transport, services maritimes)

Dans les cas où ce sont les changements technologiques qui sont des facteurs déclencheurs de la formation, ces changements sont souvent ponctuels et dans des secteurs où l'évolution technologique n'est pas une caractéristique de la production. On formera par exemple un ou quelques employés de soutien administratif à l'utilisation d'un nouveau logiciel, mais l'ensemble des employés de la production ne sera pas concerné.

> « Le personnel de production a assez de connaissances pour faire fonctionner les machines... En 1998, le personnel administratif a reçu une formation sur des logiciels de bases de données. » Cette entreprise a versé de l'argent au MRQ en 1998 (Transformation du bois)
>
> « C'est le fait de changer de système informatique et de système de billetterie qui a généré de nouveaux besoins de formation... seul le personnel administratif permanent et le personnel occasionnel ont reçu de la formation... dans notre secteur d'activité, les comédiens ou auteurs ou metteurs en scène vont souvent se former à l'extérieur et ce n'est pas une dépense admissible. » (Secteur culturel)

Dans une entreprise du secteur de la restauration, c'est le roulement de personnel qui est le facteur déclencheur.

> « C'est toujours la même formation qui se donne mais à des personnes différentes. C'est dû à la rotation du personnel. »

La plupart des employeurs ne mentionnent qu'un facteur déclencheur, contrairement aux entreprises visitées qui ont tiré profit de la Loi. Ainsi, cette entreprise de transformation des aliments qui mentionne comme facteur déclencheur les exigences du marché : elle n'est pas franchisée et n'a pas de programme de formation planifié par le franchiseur, de sorte qu'une fois la certification HACEEP obtenue, l'employeur ne voit pas bien à quel besoin de formation il pourra répondre.

> « Les changements technologiques sont peu fréquents. Quand la machinerie change, c'est pour améliorer les conditions de santé et de sécurité, alléger les charges, diminuer le temps de travail ou rendre les équipements plus ergonomiques. Ça génère peu de nouveaux besoins de formation.... Il pourrait être difficile dans l'avenir d'investir 1 % en formation, compte tenu des qualifications requises pour la majorité des employés, des journaliers. »

Une minorité d'employeurs de ce groupe estiment que la formation produit les résultats attendus, alors que c'est le cas de la plupart des employeurs qui ont tiré profit de la Loi ou qui ont peu modifié leurs pratiques à la suite de l'adoption de la Loi. Les **attentes** sont surtout d'augmenter l'efficacité, la performance et l'autonomie des employés, de fidéliser les employés, d'améliorer le climat de travail, de diminuer le nombre d'accidents de travail et d'améliorer la gestion. Les raisons pour lesquelles la formation ne répond pas aux attentes sont principalement de deux ordres : soit que les besoins ne sont pas considérés comme importants et la formation n'est pas vue comme une priorité pour l'évolution de l'entreprise; soit que les dispositions de la Loi font que les employés dont les dépenses sont admissibles ne sont pas d'abord ceux que l'employeur juge important de former (comme par exemple les pigistes).

> « Cette année, on ne prévoit pas dépenser le 1 %. On aimerait mieux augmenter le salaire des employés plutôt que d'être obligés de dépenser en formation avec une main-d'œuvre très stable en emploi. Mais on préfère donner des formations moins nécessaires que de retourner l'argent au Fonds. » (Communications)

> « L'objectif de la Loi aurait été mieux atteint si on avait avantagé les producteurs qui engagent des jeunes et forment une relève. » (Industrie culturelle)

Dans d'autres cas, c'est la pertinence de la formation qui est remise en cause ou la façon dont elle a été dispensée. Et dans des secteurs où le taux de roulement est élevé, « c'est toujours à recommencer ».

Pour une bonne part des employeurs de ce groupe, les **difficultés** dans la comptabilisation des dépenses et dans la planification et l'organisation de la formation sont relatives à l'absence perçue des besoins et des formations pertinentes. C'est le cas des entreprises où les changements technologiques génèrent peu ou pas de besoins de

formation, où la main-d'œuvre est stable et expérimentée, où pour résumer, « les opérations à réaliser demandent peu de formation ». Certains employeurs ont de la difficulté à organiser la formation à cause de l'éloignement du personnel, en plus d'avoir du mal à trouver des formations pertinentes. Et dans le cas d'une entreprise forestière (coupe, transport, tronçonnage), les difficultés se retrouvent à tous les niveaux.

Dans la comptabilisation des dépenses :

> « On a des difficultés parce qu'on manque d'information sur les exigences de la Loi en général, sur les obligations de l'employeur dans le cadre du 1 %. »

Dans la planification de la formation :

> « La difficulté c'est d'abord de connaître les besoins et de connaître l'offre de formation qui va avec les besoins. »

Dans l'organisation de la formation :

> « Puis, la disponibilité et l'accessibilité de la formation qui est pertinente, lorsqu'elle existe... savoir quand, où et par qui la formation peut se donner. Et il faut ensuite convaincre les employés du bien-fondé de la formation qu'ils doivent prendre ».

Tous les employeurs qui cotisent au Fonds national de formation de la main-d'œuvre mentionnent des problèmes, soit dans la comptabilisation des dépenses, soit dans la planification ou l'organisation de la formation, soit sur tous ces aspects. Et ils ne trouvent pas de solutions à ces difficultés. En comparaison, à peine une majorité des employeurs qui tirent profit de la Loi mentionnent des difficultés et ces dernières dans beaucoup de cas ont été solutionnées.

- *Opinions sur la Loi et modifications souhaitées*

Les employeurs rencontrés qui tirent profit de la Loi la considèrent comme pertinente et ne souhaitent pas qu'elle soit abolie. On pouvait s'y attendre, puisque malgré les inconvénients administratifs, ces employeurs constatent les bénéfices de la Loi dans leur entreprise. Parallèlement, les employeurs qui rencontrent des difficultés dans l'application de la Loi ont de façon générale une **opinion** négative de la Loi, du moins quant à sa pertinence pour leur secteur d'activité. Quelques-uns souhaitent qu'elle soit abolie et un bon nombre souhaitent tout au moins que leur secteur d'activité en soit exempté.

> «J'aimerais qu'elle soit abolie dans notre secteur. » (Textile)

> « La Loi ne devrait pas s'appliquer aux restaurateurs. » (Restauration)

> « Ce n'est pas logique de mettre tout le monde dans la même réalité pour l'application de la Loi. Il faudrait qu'il y ait des catégories de compagnies, par exemple selon la taille, le secteur d'activité, les besoins de formation ou la nature des activités. » (Communications)

> « En général, c'est bon, parce que ça force les entreprises à investir en formation. Mais ce n'est pas adapté au secteur culturel et aux organisations sans but lucratif. » (Secteur culturel)

> « On dirait que le gouvernement ne s'est pas assez demandé qui devrait être soumis à cette loi-là. Le problème c'est qu'ils l'ont appliquée à tout le monde sans exception. En général, c'est un bon moyen pour augmenter la contribution des employeurs à la formation de leurs employés. Mais les clubs de golf comme nous devraient être exclus. » (Divertissements et loisirs)

Les employeurs qui proposent un **moyen de remplacement** privilégient le crédit d'impôt.

> « Je préférerais des moyens incitatifs comme le crédit d'impôt. » (Industrie des aliments)

> « Avec la formule de crédit d'impôt, on avait l'impression d'avoir un retour sur notre investissement en formation. Je préférais cette formule-là. » (Transformation des produits métalliques)

> « Une exemption fiscale ferait mieux l'affaire. La Loi punit ceux qui en faisaient déjà ou ceux qui n'en ont pas besoin. Pour nous, c'est une taxe. » (Transport, services maritimes)

Comme **suggestions pour améliorer la Loi**, « si elle doit rester » comme certains le précisent, on propose d'assouplir celle-ci quant à l'obligation annuelle d'investir le 1 %.

> « On n'a pas nécessairement des besoins de formation à chaque année… Concrètement, ça pourrait signifier qu'une entreprise ayant une masse salariale de 300 000 $ pourrait ne pas faire de formation pendant trois ans et utiliser cette réserve de 9 000 $ pour financer une formation lourde la quatrième année. » (Industrie du bois)

Ou de pouvoir récupérer au Fonds national les sommes versées antérieurement, lorsque les besoins d'investissement en formation dépassent 1 % de la masse salariale :

> « Il faudrait qu'on puisse récupérer l'argent envoyé antérieurement au FNFMO, si les besoins dépassent le 1 % pour une année, sans avoir à présenter de demande de subvention[19]. » (Secteur culturel)

Les employeurs du secteur culturel proposent d'assouplir les dispositions qui régissent les catégories de personnes dont les dépenses de formation sont admissibles, plus précisément les travailleurs autonomes.

> « Je pense qu'il faudrait d'abord pouvoir offrir de la formation aux travailleurs autonomes qui en veulent; pour nous, ça résoudrait le problème

[19] Présentement, tout employeur qui souhaite avoir accès au FNFMO doit présenter une demande de subvention, qu'il ait cotisé ou non au Fonds. La suggestion de cet employeur vise à alléger les exigences administratives pour les employeurs qui auraient cotisé au Fonds, ce qui ne les empêcherait pas d'avoir à rendre compte de l'utilisation de ces subventions.

étant donné qu'on ne peut pas arriver à une entente avec le syndicat. » (Production de films)

Dans un secteur où l'employeur trouve difficilement des formations pertinentes, il souhaiterait un appui gouvernemental en ce domaine.

« Comme ça se fait en santé et sécurité avec la CSST, le gouvernement pourrait nous proposer des formations bien précises, adaptées aux employés qui ont des tâches peu qualifiées et qui seraient admissibles au 1 %. » (Industrie des aliments)

Commentaire de l'évaluateur : si l »on compare ces situations avec celles où les entreprises ont tiré profit de la Loi, une observation saute aux yeux : dans le cas des entreprises pour lesquelles la Loi a eu des effets bénéfiques, cela apparaît comme un choix de gestion, puisqu'une autre entreprise dans la même situation aurait pu décider d'une autre stratégie. Dans la décision de faire de la formation alors qu'on n'en faisait pas, ou d'en faire plus ou autrement, un certain nombre de conditions vont s'avérer plus ou moins favorables au passage à l'acte, selon que les besoins sont clairement perceptibles pour l'employeur, que des formations et des formateurs sont disponibles, que l'employeur anticipe des effets positifs de la formation sur l'évolution de l'entreprise, que la main-d'œuvre est relativement stable et motivée. L'ensemble ou certaines de ces conditions sont réunies dans le cas des entreprises qui ont tiré profit de la Loi, ce qui ne signifie pas qu'elles n'ont aucune difficulté à planifier ou à organiser des formations, mais la motivation et les conditions de base sont là.

Il y a cependant quelques entreprises où les conditions sont moins favorables et qui ont tout de même tiré profit de la Loi. Ainsi, cette entreprise du secteur de l'habillement où les gestionnaires ont profité de la Loi et de la formation donnée aux employés pour diminuer le taux de roulement et inculquer de meilleures méthodes de travail aux employés de même qu'une meilleure formation en gestion à la direction. Dans ce cas, la direction s'est appuyée sur l'aide conseil d'un CAMO et d'un consultant. C'est une direction proactive. L'entreprise n'éprouve pas de difficultés financières particulières et n'a pas dû procéder à des mises à pied en raison de ces difficultés. Et malgré cela, la direction appréhende une saturation des besoins de formation, dans la mesure où la main-d'œuvre est maintenant assez stable et que la technologie évolue peu. Des cas similaires ont été observés dans le secteur de la restauration.

Dans les entreprises qui rencontrent des difficultés d'application de la Loi, il semble y avoir des difficultés qui relèvent des caractéristiques du secteur ou de la taille de l'entreprise. L'enquête par sondage devrait permettre de préciser l'ampleur de ces difficultés d'application et les caractéristiques des entreprises qui les connaissent.

Les entreprises qui ont peu modifié leurs pratiques depuis l'adoption de la Loi

- *Situations types*

Les entreprises visitées qui ont peu modifié leurs pratiques en matière de formation depuis l'adoption de la Loi, sinon pour se conformer aux exigences de comptabilisation des dépenses, se caractérisent par une ou plusieurs des situations suivantes.

- Elles sont dans des secteurs de pointe où la technologie évolue constamment et elles estiment ne pas pouvoir survivre sans former leur personnel. Elles faisaient de la formation avant et continuent à en faire, sans avoir modifié leurs pratiques.
- Elles sont franchisées ou oeuvrent dans des métiers ou professions réglementés. À ce titre, des formations leur sont imposées ou fortement suggérées pour pouvoir maintenir la licence ou le certificat ou le contrat qui leur permet de continuer à fabriquer tel produit ou à offrir tel service.
- Elles faisaient exclusivement de l'entraînement à la tâche, elles ont continué à en faire de la même façon, en faisant en sorte de rendre leurs dépenses de formation admissibles dans le cadre de la Loi.

Ces entreprises se concentrent dans la catégorie de masse salariale moyenne, soit entre 500 000 $ et 1 million $. Elles sont moins syndiquées que les autres entreprises visitées. Pour la plupart, le niveau d'emploi est stable ou en croissance.

Il y a d'abord les entreprises qui investissaient déjà 1 % et plus de leur masse salariale en formation. Les employeurs rencontrés ne peuvent pas imaginer l'évolution de l'entreprise sans formation.

> « On dépasse largement le 1 %. Presque tous les jours, il y a de la formation dans cette entreprise... La formation est au cœur de notre secteur d'activité. » (Services aux entreprises)

> « L'entreprise existe depuis 1975 et pour se développer et survivre, il a toujours fallu faire de la formation. C'est le domaine qui veut ça. La formation est un investissement quand ta matière première, ce sont les cerveaux, les ressources humaines. » (Nouvelles technologies de l'information)

> « Avant la Loi, on faisait de la formation quand il fallait en faire et on continue. Ne pas en faire serait suicidaire. » (Matériel de transport)

Il y a aussi les entreprises qui, par contrat de franchise ou par nécessité d'obtenir une certification qui permet l'exercice du métier ou la fabrication du produit, devaient déjà former les employés et continuent à le faire.

> « En tant que franchisé, on doit faire de la formation, s'adapter aux nouveaux produits, parfaire nos connaissances sur l'alimentation... Il y a une association de meuniers franchisés. Il y a un programme de formation monté par eux... La seule différence que la Loi a amenée, c'est qu'on s'est aperçu qu'on avait tant d'heures, c'est juste ça, puisqu'il faut inscrire les dépenses... Il faut donner de la formation si on veut survivre, on n'a pas le choix. » (Industrie des aliments)

Notons qu'une autre entreprise du même secteur qui elle, n'est pas franchisée, prévoit devoir retourner de l'argent au MRQ, faute de pouvoir identifier des besoins de formation chez les employés de la production.

> « Notre franchiseur nous impose des programmes obligatoires de formation. Le « package » coûte entre X et Y par année et c'est obligatoire. Ça, c'est pour les ventes seulement. Si on parle des techniciens-mécaniciens, c'est un autre « package » qui coûte X par mois... Notre franchiseur nous fait parvenir les prérequis. Toutes les grosses multinationales ont des exigences au niveau de la formation. On reçoit l'information et la formation et on les applique. »

> « La Loi est venue apporter des corrections aux lacunes qui existent au Québec (en matière de formation de la main-d'oeuvre). Mais pour nous, ça n'a rien changé dans la planification et l'organisation de la formation, on en faisait avant. » (Concessionnaire automobiles et camions lourds, réparation, grossiste en pièces)

> « C'est l'association qui donne les cours (il s'agit d'une association regroupant les poseurs de polyuréthane giclé). Pour poser un tel produit, il faut être accrédité par cette association. Les formations sont liées à l'évolution du produit et aux spécifications des normes de la construction. Dans notre cas, on dépasse le 1 %, donc on n'avait pas besoin de cette loi-là. » (Entrepreneurs spécialisés)

Et enfin, il y a les entreprises qui ont un roulement de personnel élevé et qui doivent de toute façon former les nouveaux employés.

> « Le taux de roulement du personnel est tellement important qu'on n'a pas besoin de planifier. C'est le roulement de personnel qui détermine jusqu'à un certain point les énergies à consacrer à la formation »... La Loi n'a pas changé la façon de planifier ou d'organiser la formation : « Non. À chaque fois qu'un nouvel employé arrive, il faut prendre le temps de lui montrer le travail. On le faisait avant. » (Grossiste et distribution en alimentation)

Pour le moment, cet employeur ne voit pas d'autre inconvénient à la Loi que « les papiers à remplir ». Toutefois, une certaine inquiétude se manifeste quant à la conformité à la Loi.

> « On estime disposer d'une bonne méthode pour se conformer à la Loi, mais on n'en est pas certain à 100 %. Par contre, on sait très bien de quelle formation les employées ont besoin pour être en mesure d'accomplir le travail qu'on attend d'eux. »

Dans le secteur de l'hébergement, le taux de roulement du personnel peut également être élevé.

> « Ici, les gens ne font pas de carrière. À part le *staff* à l'administration, le personnel roule beaucoup. On recrute continuellement en raison du taux de roulement qui est assez élevé dans notre domaine... La Loi n'a rien changé pour nous parce qu'on faisait déjà beaucoup de formation. Si on

ne l'avait pas fait, j'aurais préféré faire un chèque au MRQ. Ça n'a pas changé nos pratiques...» (Secteur de l'hébergement)

Si, pour ce dernier employeur, la Loi n'a pas changé ses pratiques de planification et d'organisation de la formation, le fait de prendre conscience des coûts de la formation a eu des effets sur les critères de sélection du personnel.

> « La Loi ne nous a pas conduits à faire plus de formation. La Loi nous oblige à remplir plus de papiers. Ça nous a permis de nous rendre compte qu'il y a des postes qui coûtent très cher à former. Ça nous a conduits à resserrer certains de nos critères d'embauche. »

Il s'agit là d'un effet non prévu de la Loi.

- *Caractéristiques de la planification et de l'organisation de la formation*

En matière de planification et d'organisation de la formation, les entreprises visitées qui ont peu modifié leurs pratiques de formation se distinguent les unes des autres.

- Elles ont moins tendance à faire des plans de formation que les entreprises qui ont tiré profit de la Loi, mais en font beaucoup plus que les entreprises qui rencontrent des difficultés dans l'application de la Loi.
- Elles font indifféremment appel à des formateurs internes ou externes, selon les besoins, la disponibilité des formations et les coûts.
- Elles ont tendance à faire indifféremment appel à des formateurs privés ou publics et elles s'estiment très satisfaites dans les deux cas.
- Elles donnent la formation surtout pendant les heures de travail, mais ont davantage tendance à donner la formation sur les lieux de travail pour les employés de la production et en dehors des lieux de travail pour les gestionnaires ou pour des professionnels et techniciens, qui vont recevoir des formations très spécialisées et reviennent les donner à l'interne.
- Elles ont plus tendance à former toutes les catégories de personnel que les autres entreprises et c'est l'exception qui n'a formé qu'une catégorie de personnel en 1998.
- Elles font plus particulièrement deux types d'activités de formation : les formations pour l'adaptation aux nouvelles technologies, nouveaux procédés ou produits et les formations pour obtenir une certification ou pour répondre aux exigences du marché, des corporations professionnelles, du franchiseur.
- Elles n'ont pas eu davantage recours à l'aide conseil que l'ensemble des employeurs rencontrés, mais dans leur cas, comme cette aide leur vient surtout soit des corporations et associations professionnelles, soit des franchiseurs, cela oriente beaucoup leurs pratiques et leurs démarches de formation. Ainsi, les associations peuvent préparer des contenus, des listes de formateurs et de formations pertinentes ou même des formations « clés en main ».
- Une très grande majorité estiment que la formation produit les résultats attendus, comme c'est le cas des entreprises qui ont tiré profit de la Loi.
- Rares sont celles qui ont présenté des demandes de subventions au FNFMO.
- Elles ne se distinguent pas de l'ensemble en ce qui concerne l'appréciation des services rendus par EQ et pour ce qui est de l'appréciation des guides.

- *Facteurs déclencheurs de la formation, attentes à l'endroit de la formation et difficultés rencontrées*

Par ordre de fréquence, les **facteurs déclencheurs** de la formation sont : l'évolution de la technologie; les exigences du franchiseur, du fournisseur, de la corporation professionnelle, du secteur...; l'accueil de nouveaux employés et la mise à jour des connaissances; les changements sur le marché mondial et les exigences qui s'ensuivent; les changements organisationnels.

Selon presque tous les employeurs rencontrés dans ce groupe, la formation répond généralement à leurs attentes. Les **résultats attendus** sont d'augmenter la compétitivité de l'entreprise et la productivité des employés, d'accroître les compétences, l'autonomie et la responsabilisation du personnel, d'augmenter la satisfaction des employés et d'améliorer le climat de travail. Un employeur peut quantifier les résultats de la formation.

> « On note des améliorations dans le temps que ça prend pour faire l'ouvrage. On observe une diminution dans les coûts des contrats, on peut soumissionner plus bas. » (Entrepreneurs spécialisés)

Très peu d'entreprises ont de la **difficulté** à planifier leurs formations. En effet, la caractéristique des employeurs qui ont peu modifié leurs pratiques depuis l'adoption de la Loi est justement qu'ils ont continué à faire ce qu'ils faisaient avant en matière de formation, en y ajoutant les tâches administratives requises pour être conformes à la Loi. Beaucoup d'entre eux ont déjà leurs réseaux ou sont appuyés dans leurs choix de contenus ou de formateurs par une association professionnelle, un franchiseur, un fournisseur ou même un donneur d'ouvrage. Les difficultés mentionnées, outre la lourdeur administrative, tiennent donc aux particularités de l'entreprise ou à la nature des formations requises. Ainsi, une entreprise qui a connu une importante expansion doit ajuster la planification de ses formations en conséquence.

> « La formation des nouveaux arrivés coûte cher et il faut garder de la souplesse dans la planification du budget au cas où il y aurait plusieurs autres embauches. Il faut aussi que le budget soit assez souple pour absorber les changements d'orientation et de priorités qui entraînent des bouleversements au plan de la formation. Par exemple, cette année, la compagnie en a acquis une autre et cela n'était pas prévu. La Loi n'a rien à voir avec cette problématique puisqu'on dépasse déjà largement le 1 %. » (Services aux entreprises)

Une entreprise du secteur des communications doit tenir compte des horaires de travail variables et estime que les coûts de la formation sont trop élevés. Une autre entreprise, du secteur des nouvelles technologies de l'information, a de la difficulté à trouver des formateurs parce que le domaine et les formations sont très spécialisés et cet employeur déplore également que les coûts soient si élevés.

> « Les formateurs répondent aux attentes, mais les coûts sont très élevés, sans doute parce que c'est très spécialisé. Par exemple, j'ai payé 2 500 $/jour/personne pour une formation qui a duré cinq jours. À 8 personnes par classe, j'espère du moins que les entreprises de formation sont rentables. Ça, ça m'arrête. J'en donnerais beaucoup plus si c'était

moins cher. Mais je ne pense pas que ce soit plus cher qu'avant la Loi. » (Cette entreprise existe depuis 1975).

- *Opinions sur la Loi et modifications souhaitées*

Étant donné que la Loi n'a eu que peu ou pas d'impacts sur ce groupe d'employeurs, sauf pour ce qui est de la lourdeur administrative que la plupart constatent dans la comptabilisation des dépenses, on pourrait penser que la plupart souhaitent l'abolir. Or, ce n'est pas le cas. Ils sont plus nombreux à avoir une **opinion** globalement positive que négative de la Loi. Leur perception positive s'appuie sur le fait que « c'est bon pour la collectivité québécoise ».

> « La Loi permet d'éveiller les employeurs résistants aux besoins de formation de leurs employés. C'est bon surtout pour les petites entreprises. » (Exploitation forestière)

> « Si on veut que ça se fasse, une loi c'est le meilleur moyen, même si ce n'est pas le plus agréable. Parce qu'il peut arriver que la formation ne fasse pas partie de la culture de l'entreprise. » (Divertissement et loisirs)

> « Je suis vraiment un défenseur de cette Loi. Les vœux pieux, ça ne marche pas. Puis les crédits d'impôt, c'est bien beau, mais il faut que ça se paye quelque part quand le gouvernement donne de l'argent. Soit ça diminue dans d'autres programmes, soit on augmente le déficit. Il n'y a pas de miracle, les entreprises doivent prendre leurs responsabilités en matière de formation. » (Nouvelles technologies de l'information)

> « Pour la collectivité du Québec, oui c'est pertinent. On ne devrait pas l'abolir maintenant, c'est trop tôt pour voir les impacts. » (Fabrication de produits métalliques)

> « La Loi a un effet d'entraînement positif auprès des PME qui réalisent peu à peu les effets positifs de cette démarche. » (Service aux entreprises)

Par contre, d'autres employeurs considèrent que même si la Loi a peu modifié leurs pratiques, elle n'est pas un moyen approprié pour créer une culture de formation.

> « Il faut valoriser la formation par d'autres moyens. Les employeurs doivent être convaincus des bénéfices. Et les besoins de formation ne sont pas les mêmes pour toutes les entreprises. » (Industrie des aliments)

Certains sont même férocement contre, par principe ou par pragmatisme.

> « Nous, on fait de la formation quand il faut en faire. Ce serait suicidaire de ne pas en faire. Alors, nous obliger à dépenser 1 % par année, même s'il n'y a pas de besoins, non, je trouve pas ça adéquat. On se débat avec la concurrence, puis on a un 1 % qui, si on ne le dépense pas dans notre entreprise, s'en va on ne sait trop où. Dans le Fonds consolidé de la province ? La Loi a un côté répulsif, contraignant, désagréable. Ça ne nous apporte rien... On a déjà assez de contraintes comme ça... Je pensais qu'on était en démocratie au Québec, alors c'est quoi ça d'obliger

> les employeurs à faire de la formation, même s'il n'y a pas de besoins? » (Matériel de transport)
>
> « On trouve la Loi "enfargeante". On se casse la tête à savoir si c'est admissible ou non, couvert ou non, puis pendant qu'on fait ça, on fait pas autre chose. » (Industrie des aliments)

Des dispositions de la Loi inquiètent, comme l'implication de deux organismes gouvernementaux dans l'application de la Loi.

> « Que va-t-il se passer au moment où Revenu Québec va fouiller les dossiers de formation des entreprises? Il y a un manque de coordination entre les différents ministères lorsque le Revenu remet en cause des dépenses acceptées par EQ. Comment les employeurs peuvent-ils avoir l'esprit en paix par rapport à leurs choix de formation ? » (Services aux entreprises)

Commentaire de l'évaluateur : nos entrevues ont permis de constater qu'un employeur pouvait effectivement se retrouver dans la situation où, après avoir fait appel aux services d'EQ et avoir reçu des informations qui ont orienté ses façons de faire, cet employeur recevait des informations différentes de la part du ministère du Revenu du Québec en ce qui concerne l'admissibilité de certaines dépenses de formation. En l'absence d'informations administratives plus détaillées et en l'absence des points de vue d'EQ et du MRQ sur ce cas précis, nous ne pouvons évaluer si cet employeur serait victime d'un manque de communication et d'harmonisation entre deux organismes gouvernementaux différents. Selon cet employeur, « il y a une distance entre ce que dit EQ et le Revenu » et si tel est le cas, il y aurait lieu de procéder à une harmonisation dans l'interprétation de la Loi.

Le crédit d'impôt est considéré comme le **moyen de remplacement** le plus pertinent, pour un certain nombre.

> « La formule du crédit d'impôt me convenait mieux personnellement, mais ça n'amenait pas la même motivation à faire de la formation pour l'ensemble des entreprises du Québec. » (Exploitation forestière)
>
> « Des crédits d'impôt. » (Entrepreneurs spécialisés). Cet employeur estime par ailleurs qu'il y a plus d'avantages que d'inconvénients à la Loi, même s'il préférerait la formule des crédits d'impôt.
>
> « Le crédit d'impôt était plus profitable. Ça compense pour ce qu'on paie pour d'autres à même nos impôts. » (Industrie des aliments)
>
> « Le crédit d'impôt, ça c'était bien. Les entreprises sont alors incitées à faire de la formation, celles qui n'en font pas n'ont pas de crédits d'impôt, mais au moins, on n'oblige pas les employeurs à en faire. » (Matériel de transport)

Pour certains, la concurrence et le contexte de mondialisation des marchés sont des incitatifs suffisants à la formation, une loi est superflue.

> « Il y a un manque d'incitatifs réels à la formation. On devrait valoriser ceux qui font de la formation de façon adéquate, car elle n'est pas rentable à n'importe quelle condition. Si nous laissions aller les lois du marché, la Loi ne serait pas nécessaire. Nous sommes dans une ère de connaissances, les employeurs doivent croire à la formation, elle ne doit pas être perçue comme un mal nécessaire. L'incitatif le plus fort, c'est la concurrence. » (Services aux entreprises)

Des **moyens complémentaires** pourraient aussi être mis en œuvre, comme l'implication de ministères à vocation industrielle dans la promotion d'outils de gestion susceptibles de rendre les entreprises plus performantes.

> « Les ministères à vocation industrielle pourraient nous proposer des outils de gestion modernes qu'ils ont dans d'autres pays et qu'il serait intéressant d'appliquer ici, un peu comme ça s'est fait pour la formation en PVA (productivité et valeur ajoutée). Un ministère (Industrie et Commerce, je pense) a envoyé un groupe de consultants en formation à l'étranger pour suivre cette formation. Ils sont revenus la donner ici. C'est incitatif et stimulant. On doit aller chercher des outils qui nous aident à performer. » (Fabrication de produits métalliques)

Peu d'employeurs de ce groupe font des **suggestions pour améliorer** la Loi, sauf bien sûr celle de réduire les exigences administratives. (Cette suggestion est mentionnée par la plupart des employeurs rencontrés, quels que soient les effets que la Loi a par ailleurs eus sur leur entreprise). Une bonne partie des employeurs qui ont peu modifié leurs pratiques sont d'accord avec le maintien de la Loi et n'y voient pas d'autres inconvénients que les tâches administratives supplémentaires qu'elle entraîne. Une autre partie des employeurs de ce groupe préféreraient un moyen de remplacement comme le crédit d'impôt et ne font pas non plus de suggestions pour améliorer la Loi. Les quelques suggestions pour améliorer la Loi réfèrent à l'agrément des formateurs, à une souplesse dans la gestion du 1 % et à l'application de la Loi à toutes les entreprises. En ce qui concerne l'agrément des formateurs, certains employeurs suggèrent d'assouplir les critères d'agrément.

> « Pour l'agrément des formateurs, on devrait tenir compte des connaissances, pas seulement du nombre d'heures de formation données. Nous, on est dans un domaine où ça évolue beaucoup. Les connaissances comptent plus que l'expérience comme formateur. Quand on n'a pas 135 heures d'expérience comme formateur, on ne peut pas être agréé. Nous, on a de l'expérience comme formateurs, mais on n'a pas d'heures de formation compilées officiellement. Quand on donne de la formation sur la réglementation, on le fait nous-mêmes. On s'en va en formation nous-mêmes, mais quand on revient, on la donne. » (Industrie des aliments)[20]

[20] Cet employeur fait ici référence surtout aux formateurs internes. Or, le guide *Règlement sur l'agrément des organismes formateurs, des formateurs et des services de formation*, édition 1999, mentionne que l'employeur a « l'obligation de n'utiliser son agrément que pour la formation donnée par le personnel qualifié de l'employeur » (p. 28). Toutefois, il ne mentionne pas que le formateur interne doit avoir accumulé un certain nombre d'heures de formation pour que le service de formation puisse être agréé. Il semble que des employeurs ont interprété que le règlement comportait les mêmes exigences pour les formateurs internes que pour les formateurs privés.

D'autres suggèrent de resserrer les critères d'agrément des formateurs et des organismes privés de formation.

> « On est très déçu des critères servant à l'agrément des formateurs. Les exigences sont plutôt minimales. Cela manque de sérieux de la part de ceux qui ont conçu cet aspect de la Loi. » (Services aux entreprises)

Quant à la souplesse dans la gestion du 1 %, cette suggestion revient dans les trois groupes d'employeurs rencontrés, quel que soit l'impact qu'a eu la Loi.

> « C'est un moyen adéquat, mais on pourrait peut-être permettre une gestion plus élastique du 1 % sur une période de 2 à 4 ans, en considérant une moyenne annuelle. »

Par contre, la suggestion d'étendre l'application de la Loi à toutes les entreprises est marginale.

> « Il y aurait peut-être lieu de trouver des moyens afin de sensibiliser les petites entreprises de moins de 250 000 $ de masse salariale aux avantages de la formation. Mais il faudrait que ce soit simple pour ces petites entreprises. »

1.4 ENCADREMENT ET SUPPORT GOUVERNEMENTAL

Dans le guide (édition 1998) destiné aux employeurs sur la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, Emploi-Québec fait la promotion des services qu'elle offre en matière de soutien à l'application de la Loi. « Les conseillers d'Emploi-Québec, dans toutes les régions, offrent leurs services pour vous aider à planifier et à coordonner la formation qui répond à vos objectifs pour en maximiser les retombées. N'hésitez pas à les consulter » (p. 5).

1.4.1 Utilisation et appréciation des services

Un bon nombre d'employeurs rencontrés ont utilisé les points de services d'Emploi-Québec et en sont satisfaits. Toutefois, en tenant compte de ceux qui ne sont pas satisfaits des services reçus et de ceux qui auraient aimé en recevoir, on constate qu'il y a également un bon nombre d'employeurs rencontrés qui n'ont pas profité des services comme ils auraient dû ou voulu le faire.

1.4.2 Utilisation et appréciation des guides

Un bon nombre d'employeurs rencontrés connaissent les guides élaborés par Emploi-Québec et en sont satisfaits. Toutefois, on note que le nombre d'employeurs satisfaits des guides est à peine plus élevé que le nombre d'employeurs insatisfaits.

1.4.3 Motifs de satisfaction

Relativement aux services :

> « On ne connaît pas les points de services, mais on a bénéficié d'un cours donné par la SQDM sur l'application de la Loi. Ça nous a donné un bon coup de main. »

> « L'information et les ressources sont accessibles. On n'a pas de problèmes à trouver l'information. »

> « Le responsable du CLE répond très bien aux questions et aux besoins. »

> « On a toujours eu de bonnes réponses aux besoins exprimés, les gens étaient disponibles et se sont même rendus sur place à l'occasion pour répondre à nos questions. »

> « La conseillère d'EQ nous a vraiment aidés. C'est concret, adapté à notre situation et elle est disponible chaque fois qu'on a besoin d'elle. »

> « J'ai téléphoné et j'ai eu des réponses à mes questions, je suis satisfait. »

Relativement aux guides :

> « Les guides ont facilité le travail pour conserver les bons papiers en cas de vérification. »

> « Je n'ai pas utilisé les points de services, je n'avais pas vraiment besoin d'information, le guide était clair, pas compliqué. »

> « La documentation est adéquate et claire. »

1.4.4 Motifs d'insatisfaction et modifications souhaitées

Qu'ils aient été globalement satisfaits ou non, beaucoup d'employeurs rencontrés ont exprimé des motifs d'insatisfaction ou proposé des modifications aux services d'Emploi-Québec, à la suite de leur expérience. Les principaux motifs d'insatisfaction réfèrent à l'ambiguïté et à l'imprécision de l'information reçue, à l'absence d'outils concrets pour faciliter la comptabilisation des dépenses ou pour élaborer un plan de formation, au peu d'importance accordé à l'aide conseil (trop de paperasse, pas assez d'aide conseil), au manque de préparation des conseillers et à la qualité des services reçus.

L'ambiguïté et l'imprécision de l'**information** réfèrent principalement à l'admissibilité des dépenses de formation pour l'entraînement à la tâche. Cela vaut également pour les guides.

> « Pour certaines dépenses, on ne réussit pas à savoir si c'est admissible ou pas, surtout pour l'entraînement à la tâche. Les guides sont compliqués, les réponses par téléphone sont vagues. »

« Je trouve ça ambigu quand on parle de formation qualifiante et transférable. »

« Le guide n'était pas clair, on ne savait pas si ça s'adressait aux petites, aux moyennes ou aux grandes entreprises. »

« Je ne savais même pas qu'il y avait de l'aide conseil gratuitement. Sinon, j'aurais utilisé les services d'Emploi-Québec, parce que beaucoup de questions se posent au fur et à mesure que des situations se présentent... Les principales questions portent sur l'admissibilité ou non des dépenses. »

« C'est un consultant-vendeur d'un logiciel pour comptabiliser la formation qui nous en a appris le plus sur les dépenses admissibles. »

Concernant l'absence d'**outils** concrets pour faciliter la comptabilisation des dépenses ou pour élaborer un plan de formation :

« On aimerait avoir plus d'exemples concrets, de mises en situation, des guides plus précis pour faire un plan de formation ou un exemple de vrai plan. »

« J'aurais aimé avoir des conseils pour l'élaboration du plan de formation. »

« Le gouvernement devrait nous fournir un logiciel pour nous aider à remplir les papiers. »

« Un exemple rempli des papiers demandés serait aidant. »

« Un représentant d'Emploi-Québec devrait venir nous voir pour nous aider à remplir les papiers demandés. »

« On espérait qu'Emploi-Québec développe des logiciels qui nous facilitent la tâche pour la comptabilisation des dépenses. »

« Je suis globalement satisfaite des services reçus, mais on apprécierait l'ajout d'un tableau résumé des documents requis dans tel ou tel cas; qu'on distingue les documents obligatoires des documents optionnels dans la production des rapports; qu'Emploi-Québec vienne davantage vers nous pour nous informer que les ressources existent, qu'on ait plus d'informations sur la mise à jour des documents. »

« On souhaiterait qu'un représentant du gouvernement vienne nous voir une fois par année pour compléter les papiers exigés. »

Sur le peu d'importance accordé à **l'aide conseil** :

« On aurait souhaité que ce soit plus approfondi, particulièrement en ce qui touche la formation comme telle, plutôt qu'en ce qui regarde les papiers. »

« Plus d'aide conseil et moins de paperasse. »

« La première année, on a téléphoné souvent à la SQDM, mais on ne réussissait pas à avoir les informations qu'on voulait avoir. On a fait appel à une firme privée et ça a donné des bons résultats. On n'a pas reçu de guide.... Les ressources d'Emploi-Québec ne répondent pas aux besoins. On aurait eu besoin de soutien, de quelqu'un qui vienne nous voir pour comprendre notre réalité. »

« Les ressources ne sont pas adaptées aux besoins et aux réalités des PME. Les conseillers ne sont pas en mesure de répondre à nos questions et de trouver des solutions à nos problèmes. »

Sur la **qualité des services** reçus :

« On a assisté à une session d'information pour se faire expliquer le contenu de la Loi. Ce qu'on a déploré à ce moment-là, c'est que la réglementation n'était pas encore sortie. On était dans le flou, d'autant plus qu'on pouvait comptabiliser les dépenses de l'année précédente et on ne savait pas trop comment s'y prendre pour comptabiliser tout ça. »

« On a eu une rencontre avec des animateurs d'Emploi-Québec. On a plus ou moins apprécié, car ils étaient nouvellement en poste et on a eu l'impression d'apprendre en même temps qu'eux. »

« On aurait aimé avoir de l'information sur la Loi au début de la période d'assujettissement, pas huit mois après. On n'a eu aucune information et aucun support d'Emploi-Québec. » (C'est un consultant qui, huit mois après, a rencontré cet employeur).

« Lorsqu'on a eu à appliquer la Loi, je me suis promené sur le téléphone pour pouvoir parler à quelqu'un d'Emploi-Québec, on m'a promené de Québec à Montréal et de Montréal à Québec. Même quand je réussissais à tomber sur quelqu'un, l'information ça faisait pitié. Donc, on est allé rencontrer un consultant qui nous a pilotés dans tout... EQ, ça ne m'a pas impressionné. La première formation devrait être donnée aux employés d'EQ. »

« Ce qu'on aurait souhaité obtenir au début de la SQDM ou d'Emploi-Québec, ç'aurait été d'obtenir une approbation des plans de formation élaborés. On aurait souhaité que quelqu'un en autorité vienne statuer formellement sur la conformité de l'entreprise en regard de la Loi. »

« Il faudrait agrandir l'encadrement offert aux entreprises dans l'application de la Loi. »

Les résultats du sondage auprès d'un échantillon représentatif par région devraient nous indiquer là où il y a lieu de porter davantage les efforts d'améliorations.

1.5 CONNAISSANCE PAR LES EMPLOYEURS DES MÉCANISMES PRÉVUS DANS LA LOI POUR FACILITER LES INVESTISSEMENTS EN FORMATION

1.5.1 Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO)

Le Fonds national de formation de la main-d'œuvre a été créé par la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (articles 26 à 45 de la Loi). « Il est constitué des sommes versées par les employeurs qui n'ont pas investi, en tout ou en partie, un montant équivalent à 1 % de leur masse salariale dans la formation de leur personnel, comme le prescrit la Loi. Chaque année, les sommes cumulées au FNFMO sont réinvesties sous forme de subventions pour soutenir des activités de formation et de promotion de la formation auprès des employeurs »[21]. « Le Fonds vise à promouvoir et à soutenir des actions en matière de formation. Un plan pour l'affectation des ressources du Fonds est élaboré annuellement par la Commission des partenaires du marché du travail qui a le mandat d'administrer le Fonds. Ce plan permet d'établir les priorités d'investissements du Fonds et fixe les modalités d'application des sommes à engager pour la réalisation du plan »[22]. Les employeurs peuvent présenter des demandes de subventions pour des projets de formation.

La plupart des employeurs rencontrés ne savaient pas que les entreprises pouvaient avoir accès à des subventions pour des projets de formation grâce au Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO). Certains connaissent la possibilité d'avoir une subvention, mais estiment qu'il y a trop de papiers à remplir et trop d'incertitude quant au résultat final pour que le jeu en vaille la chandelle. D'autres encore n'aiment pas l'idée de recourir aux subventions gouvernementales et pensent que les entreprises devraient pouvoir s'en passer. Mais, de façon générale, les employeurs ne sont pas informés en ce qui concerne le FNFMO. La plupart ont appris l'existence de subventions lors des rencontres pour l'évaluation de la Loi. Un employeur a même demandé si l'argent retourné au gouvernement allait dans le Fonds consolidé de la province.

> « L'information donnée par EQ devrait couvrir le FNFMO et les organismes collecteurs. C'est la première fois qu'on en entend parler. » (Lors de l'entrevue pour l'évaluation de la Loi).

Ils sont très peu nombreux à avoir présenté une demande de subvention au FNFMO. Sur les demandes présentées, la majorité a été acceptée. Les employeurs sont majoritairement satisfaits du déroulement et du résultat. Certains motifs d'insatisfaction sont toutefois mentionnés.

> « On a fait une demande à la dernière minute parce qu'on a été informé à la dernière minute. On s'est fait dire que notre demande n'était pas admissible en raison de la Loi 101 (c'était pour des formations en anglais). Ça a amené beaucoup de frustrations parce que beaucoup de travail avait été fait. On souhaite être placé sur une liste d'envoi d'EQ pour tout ce qui concerne le FNFMO. »

---

[21] Emploi-Québec, *Guide de présentation d'une demande de subvention. Plan d'affectation des ressources du Fonds national de formation de la main-d'œuvre 1999-2000*, p. 5.

[22] Emploi-Québec, *Guide général, Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*, 1998, p. 36.

« On a présenté deux projets. Le premier a été accepté, mais le traitement du dossier a pris beaucoup de temps, il a été accepté quelques semaines seulement avant le dépôt de la deuxième demande, presque un an plus tard. Ça a pris six mois pour traiter la demande et six mois pour acheminer les fonds accordés. Le deuxième projet a été refusé, sans qu'on comprenne pourquoi. Les paramètres de sélection sont vagues, la documentation est vague. »

1.5.2 Organismes collecteurs

L'article 8 de la Loi prévoit que « sont admises à titre de dépenses au bénéfice du personnel, dans les conditions fixées par règlement, les versements effectués par l'employeur à une association sectorielle ou régionale, un comité paritaire, un organisme communautaire ou un autre organisme reconnu (par Emploi-Québec) en vue de la mise en œuvre d'un plan de formation agréé par Emploi-Québec ». Le Règlement sur les organismes collecteurs est en vigueur depuis le 31 juillet 1997. L'organisme collecteur reçoit les montants versés pour réaliser un plan de formation au bénéfice des employés de plusieurs employeurs d'un même secteur d'activité économique ou d'une même région administrative. Cette approche met à la disposition des employeurs un moyen collectif qui peut particulièrement intéresser les entreprises qui ne disposent pas des ressources nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan de formation individuel[23].

Aucun des employeurs rencontrés n'a eu recours à un organisme collecteur. Quelques-uns avaient déjà entendu parler de ces organismes, mais n'avaient pas jugé utile d'y avoir recours. Un employeur du secteur des services aux entreprises offrait lui-même ce service. Les quelques organismes qui connaissent l'existence des organismes collecteurs sont concentrés dans les régions du Bas-Saint-Laurent et de l'Abitibi-Témiscamingue.

Les employeurs qui connaissent ce service mais n'y ont pas eu recours invoquent l'absence de besoins ou de pertinence pour eux, étant donné qu'ils n'avaient pas de difficulté à investir 1 % de leur masse salariale en formation. Les secteurs d'activité où les employeurs ont entendu parler des organismes collecteurs sont les suivants : exploitation forestière et aménagement du territoire, recherche en foresterie, services aux entreprises, technologie industrielle de pointe, secteur minier et restauration.

1.6. CONNAISSANCE ET UTILISATION DES SERVICES DES COMITÉS SECTORIELS

Les comités sectoriels provinciaux sont des organismes composés de représentants des employeurs et des travailleurs. Ils reçoivent une aide financière et technique d'Emploi-Québec pour la mise en œuvre d'interventions sectorielles. « Les actions des comités sectoriels visent à favoriser et à consolider le partenariat sur une base sectorielle, en collaboration avec les sociétés régionales et les ministères et organismes gouvernementaux concernés, dans le but de permettre une prise en charge par le milieu du développement des facteurs de compétitivité des entreprises et de la main-d'œuvre d'un secteur. Pour l'essentiel, ils élaborent et mettent à jour des diagnostics sectoriels, élaborent et mettent en œuvre des plans d'action à l'intention des entreprises et de la

[23] Cette présentation des organismes collecteurs est tirée de Emploi-Québec*, Guide général, Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*, 1998, p. 22-23.

main-d'œuvre de leur secteur »[24]. Conformément à la volonté d'agir sur les compétences de la main-d'œuvre par la formation continue de la main-d'œuvre en emploi dans les entreprises de leur secteur, les instances sectorielles sont appelées à jouer un rôle actif dans la mise en œuvre de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre.

Peu d'employeurs rencontrés connaissent l'existence du comité sectoriel de leur secteur. Ils se retrouvent dans cinq secteurs d'activité différents. Il faut préciser que les comités sectoriels sont peut-être davantage connus des associations sectorielles que des employeurs privés et que sur les 24 comités sectoriels, les employeurs rencontrés se retrouvent dans les secteurs de douze comités sectoriels. Mais une fois informés de ce qu'est un comité sectoriel, plusieurs mentionnent qu'ils ne voient pas l'utilité que peut avoir un comité sectoriel dans leur secteur : soit parce qu'il y a déjà des associations qui s'occupent du développement du secteur, soit parce qu'ils ne croient pas en cette forme de partenariat employeurs-syndicats pour trouver des solutions aux problèmes du secteur, soit parce qu'ils pensent que les entreprises doivent se débrouiller par elles-mêmes.

> « Dans notre secteur, les organisations sont relativement différentes et ne sont pas nécessairement rendues au même point dans leur développement. Nous, on a des échanges avec des entreprises de différents secteurs, au sein de la région. Je suis sceptique sur la pertinence de ce genre de comité. »

Parmi ceux qui mentionnent l'existence du comité sectoriel, un employeur déplore n'avoir pas reçu d'aide du comité sectoriel pour l'application de la Loi.

> « On aurait apprécié recevoir l'aide du comité sectoriel pour des analyses, des supports techniques, des expertises nous permettant de demeurer à la page. »

CONCLUSION

Le contenu des entrevues montre une grande diversité de situations qui vont induire des stratégies différentes dans les entreprises. Globalement, il ressort des entrevues qu'un certain nombre de conditions sont favorables à une application efficace de la Loi et ces conditions gravitent autour de l'identification des besoins de formation, de la planification et de l'organisation des formations. Plus l'employeur rencontre des difficultés dans ces domaines, moins il lui apparaît évident qu'il peut tirer profit de la Loi et moins il est motivé à investir dans la formation de ses employés.

Dans les entreprises où il existe un minimum de conditions favorables au développement de la formation, on constate que des employeurs ont choisi d'exploiter ces conditions et qu'ils en voient les bénéfices. Ce sont ceux qui ont tiré profit de la Loi. Ces employeurs sont nombreux et malgré leurs réticences lors de l'implantation de la Loi, ils ont adopté des stratégies qui non seulement leur ont permis de se conformer à la Loi, mais ont donné selon eux des résultats tangibles sur le plan de l'efficacité et de la qualité du travail, de l'adaptation de la main-d'œuvre aux nouvelles technologies, du climat de travail, de la santé et sécurité au travail. Qu'ils aient choisi de donner plus de formation,

[24] Emploi-Québec, *Politique d'intervention sectorielle*, p. 3.

ou autant mais mieux, ou de former des catégories de personnel qu'ils ne formaient pas auparavant, ou encore qu'ils aient choisi de profiter de la motivation accrue de leurs employés pour la formation à la suite de l'adoption de la Loi, les retombées leur paraissent positives et dépassent de loin, de leur point de vue, les inconvénients de la Loi. Ajoutons qu'une part des plus petites entreprises de notre échantillon (1 à 19 employés) ont adopté ce type de stratégies. La plupart de ces petites entreprises portent un regard neuf sur la formation, parce que la Loi les a amenées à en faire.

Par ailleurs, les employeurs qui ont peu modifié leurs pratiques investissaient déjà dans la formation de leurs employés et vont vraisemblablement continuer à le faire, dans la mesure où la nécessité de cet investissement s'imposait avant la Loi.

Mais il faut se demander dans quelle mesure la Loi atteint ses objectifs lorsque certains employeurs soit retournent de l'argent au Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO), soit donnent n'importe quelle formation plutôt que de retourner de l'argent au gouvernement, soit investissent moins en formation qu'avant en limitant leur investissement à 1 % de la masse salariale. Dans certains cas, ce sont les caractéristiques du secteur d'activité qui semblent déterminantes, par exemple dans les secteurs où l'on retrouve une forte proportion de la main-d'œuvre ayant un statut de travailleurs saisonniers, de pigistes ou de travailleurs autonomes, ou dans des secteurs où la nature du travail change peu. Dans d'autres cas, où la taille de l'entreprise semble être déterminante (ce sont de petites entreprises), les difficultés rencontrées pour comptabiliser les dépenses ou pour planifier ou organiser de la formation apparaissent suffisamment importantes pour décourager la participation des employeurs à la formation de leurs employés. Dans d'autres cas enfin, c'est le statut de l'entreprise qui semble déterminant : ainsi, pour deux entreprises de l'industrie des aliments, celle qui est franchisée et a un programme de formation bien précis à dispenser aux employés n'aura aucune difficulté à planifier et à organiser des formations. Et la pertinence de ces formations n'est pas remise en cause, puisqu'elles sont une condition du maintien de la franchise. Parallèlement, l'autre entreprise du même secteur qui n'est pas franchisée a du mal à imaginer quels seront les besoins de formation à combler.

L'enquête par sondage et les données récurrentes du ministère du Revenu du Québec sur les employeurs qui versent la totalité ou une partie de la somme que représente 1 % de leur masse salariale au Fonds national nous aideront à préciser les caractéristiques des entreprises qui rencontrent des difficultés et l'ampleur de celles-ci. Par ailleurs, une deuxième phase d'évaluation nous permettra d'évaluer les retombées de la Loi, comme perçues par les employés, mais on peut d'ores et déjà observer que des embûches existent. C'est donc en ces matières que l'aide conseil semblerait la plus appropriée.

Des employeurs s'estiment pénalisés par la Loi en raison des caractéristiques du secteur d'activité, de la production ou de la main-d'œuvre. Peut-être que l'aide conseil pourrait justement servir à soutenir ces employeurs dans leurs démarches d'identification des besoins.

En ce qui concerne justement l'encadrement et le support gouvernemental aux employeurs dans l'application de la Loi, les employeurs proposent certaines améliorations. En matière d'information sur les différents aspects de la Loi, un bon nombre d'interlocuteurs souhaitent que des précisions soient apportées quant à l'admissibilité des dépenses, la conformité des plans de formation et, pour certains, l'harmonisation des interprétations sur l'admissibilité des dépenses entre Emploi-Québec

et le ministère du Revenu du Québec. Plusieurs employeurs ne savaient pas au moment de l'entrevue qu'ils pouvaient présenter des demandes de subventions au FNFMO et ne connaissaient pas non plus l'existence des organismes collecteurs. Plusieurs aimeraient recevoir ou recevoir davantage d'aide conseil de la part des conseillers d'Emploi-Québec et certains ont mentionné qu'ils apprécieraient une aide conseil soit des comités sectoriels, soit des services aux entreprises des établissements publics d'enseignement, soit des consultants ou formateurs privés, soit des conseillers aux entreprises des ministères à vocation industrielle, etc.

Enfin, on note que les suggestions pour améliorer la Loi elle-même sont axées sur quelques éléments. D'abord, « réduire la paperasse ». L'aspect fiscal de la Loi entraîne des obligations administratives que la plupart des employeurs rencontrés estiment lourdes. Du point de vue des administrateurs d'EQ responsables de la mise en œuvre et de la gestion de la Loi, les exigences d'EQ peuvent être considérées comme minimes, en comparaison d'autres programmes d'EQ ou d'autres organismes gouvernementaux[25]. Mais malheureusement, même si le souci des administrateurs a été d'éviter au maximum la bureaucratie dans l'application de la Loi, les employeurs ne semblent pas voir le fruit de ces efforts, probablement en raison des obligations fiscales rattachées à la Loi. Pour les employeurs rencontrés, on peut faire l'hypothèse que la Loi s'ajoute à un bon nombre de lois et règlements et qu'ils sont attentifs au surplus de tâches administratives que cela occasionne.

Les autres suggestions ont trait « à la rigidité du 1 % annuel » et à l'agrément des formateurs. Concernant le 1 % annuel, afin de ne pas pénaliser les employeurs qui dépensent moins de 1 % au cours d'une année donnée parce que les besoins de formation sont moindres, des employeurs suggèrent d'assouplir la Loi quant à l'obligation annuelle d'investir le 1 %. Cet assouplissement peut prendre différentes formes. Certains suggèrent d'étendre le 1 % sur une plus longue période en considérant une moyenne annuelle de 1 %, c'est-à-dire qu'une entreprise pourrait ne rien consacrer à la formation pendant un an ou deux et consacrer au moins 3 % la troisième année. D'autres proposent de rendre possible et facile, pour une entreprise, la récupération des montants versés au FNFMO pour financer une formation plus importante (par exemple, l'entreprise pourrait récupérer en partie ou en totalité les montants versés sans avoir à présenter une demande de subvention au Fonds).

Concernant l'agrément des services internes de formation, des employeurs souhaitent que les critères d'agrément des services internes de formation soient conçus de telle sorte que les employeurs qui initient la démarche soient assurés du résultat. Concernant l'agrément des formateurs privés, des employeurs sont en faveur d'un resserrement des critères d'agrément. Ils souhaitent que l'on précise davantage la nature des agréments de formation et que l'on améliore l'encadrement des formateurs. Certaines accréditations, selon eux, seraient trop faciles à obtenir. Par contre, d'autres souhaitent que les critères d'agrément soient plus souples ou qu'il n'y en ait pas, de sorte que l'employeur puisse embaucher comme formateur toute personne qu'il juge compétente pour donner la formation à son personnel. D'autres enfin suggèrent que les coûts pour les formateurs qui veulent se faire agréer soient diminués.

[25] Dans le cadre de son mandat, la Commission des partenaires du marché du travail s'est montrée particulièrement soucieuse dans toutes ses rencontres portant sur l'application de la Loi de justement réduire au minimum « la paperasse ».

Mais ce que beaucoup d'employeurs reprochent à la Loi, qu'ils soient d'ailleurs directement touchés ou non, c'est qu'elle s'applique de la même façon, quels que soient le contexte, les besoins, les difficultés et les spécificités des secteurs d'activité économique.

CHAPITRE 2

RÉSULTATS DES ENTREVUES AVEC LES EMPLOYEURS DES SECTEURS PUBLIC ET PARAPUBLIC

2.1 PORTRAIT D'ENSEMBLE DES EMPLOYEURS RENCONTRÉS

Des représentants de dix-huit entreprises choisies au hasard dans six régions du Québec et qui ont accepté de participer à l'étude ont été rencontrés, soit trois entreprises des secteurs public et parapublic par région. Dans les six régions, une sélection au hasard a été faite dans trois secteurs d'activité économique des secteurs public et parapublic, soit les services des administrations locales (grand groupe 83 de la Classification des activités économiques du Québec), les services d'enseignement (grand groupe 85) et les services de santé et services sociaux (grand groupe 86). Dans le groupe des services des administrations locales, les employeurs rencontrés sont quatre municipalités et deux municipalités régionales de comtés (MRC). Dans le groupe des services d'enseignement, les six employeurs rencontrés sont des commissions scolaires. Dans le groupe des services de santé et des services sociaux, deux employeurs sont des centres hospitaliers, deux sont des centres locaux de services communautaires (CLSC) et deux sont des régies régionales de la santé et des services sociaux.

Parmi les dix-huit entreprises des secteurs public et parapublic, quinze ont une masse salariale d'un million $ et plus, une a une masse salariale se situant entre 500 000 $ et 999 999 $ et deux ont une masse salariale se situant entre 250 000 $ et 499 999 $ (les deux MRC).

Deux entreprises ne sont pas syndiquées (les deux MRC). Trois entreprises ont moins de vingt employés (deux MRC et une petite municipalité), mais toutes les autres ont plus de cent employés : deux en ont entre 100 et 200, quatre en ont entre 200 et 500 et neuf en ont 500 et plus.

2.2 CARACTÉRISTIQUES DE LA FORMATION DANS LES ENTREPRISES ÉCHANTILLONNÉES

2.2.1 Planification de la formation

Seulement deux des employeurs rencontrés (une MRC et une petite municipalité) n'ont pas de budget réservé à la formation. Dans les trois secteurs publics et parapublics, il y a des articles de conventions collectives qui concernent la formation ou le perfectionnement des employés et qui précisent l'aide financière apportée aux employés. Ainsi, dans le secteur des administrations locales, une grosse municipalité a quatre budgets alloués à la formation, un par catégorie d'emploi. Dans les commissions scolaires, en plus des montants prévus dans les conventions collectives pour la formation et le perfectionnement des différentes catégories de personnel, le ministère de l'Éducation alloue des budgets pour supporter l'adaptation du réseau scolaire aux réformes des programmes et aux nouvelles technologies. Dans le secteur de la santé et des services sociaux, les CLSC ont des budgets établis par convention collective versés par la Régie régionale deux fois par année à la suite de la présentation d'un rapport d'activité. Aucun des dix-huit employeurs rencontrés n'a retourné de l'argent au ministère du Revenu du Québec.

Parmi les employeurs rencontrés, certains ont un plan de formation et un budget réservé à la formation. Mais ils sont moins nombreux à avoir un plan de formation qu'un budget réservé à la formation. Dans le secteur des services des administrations locales, la presque totalité n'a pas de plan de formation.

> « Il n'y a pas de plan de formation. La plupart des formations sont planifiées au fur et à mesure, en fonction des changements administratifs. » (MRC)

> « Il n'y a pas de démarche structurée pour identifier nos besoins de formation. On en discute avec le maire principalement, de façon informelle. Il ne faut pas alourdir inutilement la démarche. Dans une petite municipalité comme la nôtre, il n'y a pas lieu de faire des planifications structurées. » (Municipalité)

Mais, il n'y a pas que les petites municipalités ou les MRC qui n'ont pas de plan de formation.

> « On ne fait pas de plan de formation comme tel. On en a fait un la première année et on s'est rendu compte qu'il n'était pas nécessaire d'investir tant d'efforts, puisqu'il arrive toujours des choses nouvelles et des situations particulières en cours d'année. On reçoit tellement d'offres de formation que ça ne nous donne rien de planifier en début d'année. On comble nos besoins au fur et à mesure. » (Municipalité ayant une masse salariale supérieure à un million $)

> « Aucun plan de formation n'est fait. Ça a déjà été expérimenté, mais ça n'a pas fonctionné. C'est trop théorique. » (Régie régionale de la santé et des services sociaux, masse salariale supérieure à un million $)

Parmi les employeurs rencontrés, c'est dans le secteur de l'enseignement que le processus est le plus structuré.

> « On fait une planification paritaire de la formation en collaboration avec les syndicats. Les employés et les services intéressés présentent des projets de formation au comité paritaire qui évalue les demandes. »

> « Lors de la planification budgétaire annuelle, on identifie les besoins de formation à combler pour l'année qui vient et on prévoit les sommes nécessaires, celles qui sont prévues aux conventions collectives et celles qui proviennent du budget global. Il y a donc des postes budgétaires pour la formation du personnel cadre, pour les enseignants, pour les autres professionnels, plus les budgets spécifiques du MEQ. »

Dans le domaine de la santé et des services sociaux, la situation varie et le processus est plus ou moins structuré, selon les cas.

> « Il n'y a pas d'entente formelle pour les budgets non conventionnés. Les interactions entre les employés et les cadres font que les activités de formation font l'affaire de tout le monde. » (CLSC)

> « On s'adresse aux différentes directions selon une approche d'offre de service. On leur demande d'identifier leurs besoins en vue de réaliser leurs mandats et leurs objectifs annuels. De plus, par rapport aux changements qui sont introduits dans l'organisation, on identifie et on valide les besoins avec le personnel. Il y a aussi une démarche qui se fait avec les syndicats, de façon à s'assurer que le plan de formation leur permet également d'atteindre les objectifs prévus aux conventions collectives. Tout ça est arrimé avec le cycle de planification générale et on regarde les plans de formation qui doivent supporter tout cela. » (Régie régionale)

Et cette régie régionale souhaite développer encore davantage son processus de planification de la formation, pour mettre en lien les activités réalisées avec les évaluations de rendement et les cheminements de plans de carrière.

> « Ce qui reste à identifier en matière de plans de formation, c'est toute la dimension de l'accompagnement de l'individu dans son cheminement de plan de carrière. Les plans de formation individualisés en rapport avec les évaluations de rendement restent à réaliser. »

La Loi prévoit que « les dépenses au bénéfice du personnel peuvent notamment concerner la formation qualifiante ou transférable dispensée dans le cadre d'un plan de formation de l'entreprise… établi après consultation d'un comité créé au sein de l'entreprise » (article 6.4). Par règlement, la composition de ce comité est laissé à la discrétion de l'employeur, « mais Emploi-Québec encourage les employeurs à créer des comités employeurs/employés »[26]. Par ailleurs, EQ n'a pas à approuver le plan de formation élaboré par ce comité d'entreprise et les dépenses afférentes au plan de formation sont admissibles[27]. Dans beaucoup d'entreprises visitées des secteurs public et parapublic, il y a déjà une entente patronale-syndicale en matière de formation et de perfectionnement des employés. Les budgets de formation non couverts par cette entente n'ont pas donné lieu à d'autres ententes bipartites. La Loi n'a donc pas généré d'autres ententes formelles entre les employeurs et les syndicats ou représentants d'employés que celles qui existaient déjà.

> « On insiste beaucoup dans les documents de la SQDM sur la dimension paritaire, mais au-delà de ça, l'important c'est d'identifier correctement les besoins et d'y répondre, de façon paritaire ou non. Nous, pour ce qui est prévu à la convention, il y a un comité paritaire. Pour le reste, c'est l'employeur qui décide en fonction des besoins ponctuels et des demandes des employés. » (Commission scolaire)

2.2.2 Organisation de la formation

Choix du formateur

La plupart des employeurs rencontrés du secteur des services des administrations locales ont principalement recours à des formateurs externes. Ainsi, pour les formations en bureautique ou en informatique, l'employeur aura recours soit à un consultant, soit à un fournisseur, soit aux services d'une commission scolaire ou d'un

---

[26] Emploi-Québec, *Guide général, Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*, édition 1998, p. 20.

[27] Emploi-Québec, *ibid*., p. 21.

cégep. Pour les formations destinées à un corps d'emploi spécifique, les formations peuvent être dispensées par les ordres professionnels afférents (Ordre des évaluateurs agréés, Ordre des urbanistes, Institut de police, etc.). Pour l'adaptation à la tâche et la formation des nouveaux employés, ce sont plutôt les pairs qui dispensent la formation. Selon un des employeurs rencontrés, le recours à des formateurs externes s'explique par la diversité et le caractère très spécialisé des tâches.

> « Il n'y a pas de formateurs à l'interne, parce que les tâches sont trop diversifiées et trop pointues. Par exemple, on a un formateur qui vient de l'extérieur pour la mise à jour, la formation et le perfectionnement des policiers dans la salle de tirs. Il vient de façon régulière et récurrente. On a aussi un formateur pour donner des formations sur les équipements radars ou sur l'utilisation de l'ivressomètre. » (Municipalité)

Dans les secteurs de l'enseignement et de la santé et des services sociaux, les employeurs rencontrés ont recours soit à des formateurs externes, soit à des formateurs internes. Dans les commissions scolaires, ce sont les conseillers pédagogiques qui dispensent la formation aux enseignants et on fait appel à des ressources internes ou externes pour les formations aux autres catégories de personnel. La plupart de ces formations sont de courte durée, alors que les formations dans le cadre d'études universitaires reliées au domaine de l'enseignement sont le plus souvent de longue durée. Dans les établissements de santé, les CLSC et les régies régionales, les choix entre formateurs externes et internes dépendent de la nature, de la durée et des coûts des formations. Certains centres hospitaliers vont d'abord vérifier la disponibilité de ressources internes.

> « Lorsqu'il s'agit de donner de la formation, le premier réflexe c'est de se demander s'il y a quelqu'un à l'interne en mesure de la donner. C'est toujours plus apprécié et les gens de l'interne mettent beaucoup d'efforts à la préparation d'une formation à l'intention de leurs collègues de travail. »

Les employeurs des secteurs public et parapublic sont très généralement satisfaits des formateurs, qu'ils soient internes ou externes. Toutefois, comme pour les employeurs du secteur privé, des réserves sont émises en ce qui concerne les services de formation universitaire.

> « On fait principalement affaire avec le cégep. Avec l'université, c'est plus compliqué. Ils ont de la difficulté avec la formation sur mesure (adaptée aux besoins des entreprises). Ils sont trop axés sur la formation créditable pour 30 ou 45 heures. »

Choix du moment et du lieu

La plupart des entreprises visitées dispensent des formations surtout pendant les heures de travail et sur les lieux de travail. Cependant, une majorité organisent aussi des formations pendant les heures de travail et en dehors des lieux de travail. Enfin, les conventions collectives prévoient le paiement de certains frais pour les formations universitaires qui se donnent généralement en dehors des heures et des lieux de travail (au minimum les frais de scolarité).

Choix des employés formés

Dans toutes les entreprises visitées à l'exception d'une, toutes les catégories de personnel ont reçu de la formation en 1998. Dans une petite municipalité, on a formé les cols bleus et les employés de bureau, en 1998, et la direction, en 1999. Des employeurs précisent que toutes les catégories ont reçu de la formation, mais pas nécessairement tous les employés dans chacune des catégories d'emploi. Le choix se fera alors sur la base des demandes des employés ou de l'intérêt manifesté lors de demandes affichées, sur la base des besoins de l'organisation et des formations reçues antérieurement. (On va privilégier les demandes des employés qui ont des besoins reconnus par l'administration et qui ont bénéficié de moins de formation que d'autres employés). Dans le secteur de la santé et des services sociaux, des employeurs mentionnent que les employés de cuisine et d'entretien ménager reçoivent de la formation, mais moins que les autres catégories de personnel (gestionnaires et professionnels de la santé). Aucun employeur n'a formé de stagiaires.

Activités de formation

Les activités de formation sont variées. Elles peuvent se regrouper selon les catégories suivantes :

- des formations spécifiques à des fonctions de travail et à des champs spécialisés de connaissances : par exemple, des formations sur l'équité salariale pour les gestionnaires des administrations locales, des formations en soins palliatifs pour les médecins, des formations sur la violence en milieu scolaire pour les enseignants;
- des formations suggérées par des ordres professionnels ou qui font partie d'un curriculum de formation d'un ministère (c'est le cas du MEQ, qui impose aux enseignants un curriculum de formation pour lequel il alloue des budgets aux commissions scolaires);
- des formations en technologie (bureautique, informatique), le plus souvent en bureautique pour le personnel de bureau;
- des formations en santé et sécurité au travail.

Il y a également les formations dispensées dans les établissements d'enseignement qui sont demandées par des employés et acceptées par les directions et, enfin, les formations d'adaptation à la tâche.

Aide conseil

Dans les secteurs des administrations locales et des services d'enseignement, les employeurs reçoivent souvent une aide pour la planification ou pour l'organisation de la formation. Ainsi, les employeurs des administrations locales mentionnent que des formations sont dispensées par la Fédération québécoise des municipalités, par l'Union des municipalités régionales de comtés, par l'Association paritaire des services municipaux, qui organise beaucoup de formation à l'intention des cols bleus, par l'Institut de police, par le Centre patronal en santé et sécurité au travail, sans parler des corporations professionnelles (des urbanistes, des évaluateurs agréés, etc.). De plus, les grosses municipalités ont des services de formation rattachés aux directions de ressources humaines.

Dans le secteur des services d'enseignement, il y a un curriculum de formation imposé par le MEQ pour les enseignants et, pour les cadres, il y a l'Association des cadres

scolaires du Québec. Les commissions scolaires ont des services de formation, des formateurs agréés et, comme l'ont mentionné plusieurs employeurs, la formation est au cœur même de leur mission.

2.2.3 Facteurs déclencheurs de la formation, attentes à l'endroit de la formation et difficultés rencontrées

Selon les employeurs des secteurs public et parapublic rencontrés, les **facteurs déclencheurs** de la formation sont les suivants :

- les conventions collectives de travail et les plans de formation approuvés par l'employeur et les syndicats pour faire suite aux ententes sur la formation et le perfectionnement des employés;
- les changements d'orientations, de réglementations, de lois, de programmes (dans le secteur de l'éducation);
- les changements technologiques, l'introduction de nouveaux équipements ou de nouvelles méthodes de travail;
- les exigences ou suggestions des ordres et associations professionnelles ou des ministères concernés;
- les besoins de formation en santé et sécurité au travail;
- les demandes des employés.

Ces facteurs se retrouvent dans les trois secteurs publics et parapublics et, sauf en ce qui concerne les formations obligatoires et payées par les ministères concernés, l'analyse ne permet pas de dégager un ordre de priorités parmi ces facteurs.

Les **attentes** des employeurs rencontrés à l'endroit de la formation sont élevées. Certaines sont spécifiques au secteur. Par exemple, dans le secteur des services des administrations locales, les attentes spécifiques sont de diminuer les coûts d'entretien et de réparation des équipements et d'améliorer la sécurité au travail par une diminution des accidents. Dans le secteur des services d'enseignement, les attentes spécifiques ont trait « à la réussite éducative des élèves, puisque c'est notre mandat ». Plus précisément, cela signifie « améliorer les compétences pour donner de meilleurs cours, avoir de meilleurs professeurs et aider ceux-ci à mieux accomplir leurs tâches ». Dans le secteur des services sociaux et de santé, les attentes spécifiques sont d'améliorer la santé et la sécurité au travail par une diminution des maux de dos pour les employés qui ont à transporter ou à déplacer des patients.

Les autres attentes à l'endroit de la formation sont d'ordre plus général et se retrouvent dans les trois secteurs de même que chez les employeurs du secteur privé : on recherche une amélioration de la performance et de la qualification des employés, une augmentation de leur motivation et de leur satisfaction au travail, un meilleur esprit d'équipe, une plus grande autonomie et une responsabilisation des employés.

La plupart des employeurs rencontrés estiment que les formations données produisent généralement les résultats attendus. Ils constatent des effets positifs auprès de la clientèle, pour les employés et dans l'organisation.

> « Je regarde le gars qui a suivi un cours sur l'opération de l'excavatrice, ça a changé énormément ses méthodes de travail. Ici, on pense beaucoup à la sécurité. » (Municipalité)

« Il y a une valeur ajoutée à différents niveaux : les connaissances pédagogiques, les habiletés techniques, l'esprit d'équipe, la motivation. Ce n'est pas généralisable, ça dépend des types de formations. » (Commission scolaire)

« Il y a une amélioration de la qualité des services offerts à la clientèle. » (CLSC)

« On a des professionnels plus compétents, on a réussi notre virage technologique, on a identifié des personnes clés qui peuvent servir d'agents multiplicateurs en formation et on a augmenté la scolarité de notre main-d'œuvre. » (Régie régionale de la santé et des services sociaux)

« Juste ici, par exemple, si les employés n'avaient pas eu de formation sur l'utilisation des pompes volumétriques, c'est certain qu'on aurait eu beaucoup de bris et d'erreurs; en entretien ménager, si les gens n'avaient pas été formés sur l'identification des matières dangereuses, il y aurait eu des impacts importants. La formation a aussi beaucoup d'impacts sur le climat de travail, les employés vivent la formation comme un plus. » (Centre hospitalier)

La plupart des employeurs disent ne pas avoir de **difficultés** à planifier ou à organiser la formation dans leur entreprise. Sauf en ce qui concerne la comptabilisation des dépenses (sur laquelle nous reviendrons dans la section sur les effets de la Loi), les difficultés mentionnées ne sont pas liées à la Loi. En matière de planification de la formation, on mentionne des difficultés d'harmonisation des objectifs et d'insuffisance des ressources financières par rapport aux besoins. En matière d'organisation de la formation, les difficultés sont relatives à l'éloignement des lieux de formation, à la disponibilité de bons formateurs à des coûts raisonnables, à l'organisation du travail et au remplacement des employés en formation.

« La difficulté c'est d'arrimer et de rendre cohérents les objectifs individuels, de groupe et organisationnels. » (Régie régionale de la santé et des services sociaux)

« La planification est difficile parce que la commission scolaire couvre un grand territoire réparti dans différentes régions administratives. De plus, les budgets sont limités. Et c'est difficile d'avoir accès à des ressources de formation anglophones à des coûts raisonnables. » (Commission scolaire)

« La difficulté c'est d'avoir assez d'argent pour satisfaire les besoins. De plus, lors des journées pédagogiques, on ne peut pas toujours offrir la même formation à plusieurs petites écoles en même temps. » (Commission scolaire)

« Les formations sont dispensées à des distances importantes, très souvent, ce qui augmente les coûts. » (MRC)

« Le remplacement pose parfois des difficultés. Si c'est trop compliqué, on annule la formation. » (CLSC)

2.3 EFFETS DE LA LOI, OPINIONS, SUGGESTIONS D'AMÉLIORATIONS ET MOYENS ALTERNATIFS

Chez les employeurs du secteur privé rencontrés dans le cadre du volet qualitatif, l'analyse a montré des effets différenciés, en fonction de certaines situations types dans lesquelles se trouvent les entreprises et en fonction des choix de gestion. Ainsi, des entreprises tirent profit de la Loi, des entreprises rencontrent des difficultés dans l'application de la Loi et enfin, des entreprises ont peu ou pas modifié leurs pratiques de formation à la suite de l'adoption de la Loi. Le rapport d'entrevues des employeurs du secteur privé précise que la presque totalité des employeurs interviewés estime qu'il y a « trop de paperasse » et que même s'il s'agit là d'un élément d'évaluation extrêmement important et malgré le fait que « réduire la paperasse » est une modification souhaitée par presque tous les employeurs rencontrés, la typologie des situations n'en tient pas compte, puisque c'est un aspect de la Loi déploré par l'ensemble.

Dans le cas des employeurs des secteurs public et parapublic, la plupart affirment que la Loi a peu ou pas modifié leurs pratiques en matière de formation, que ce soit dans la planification ou dans l'organisation de la formation. Seule la comptabilisation des dépenses de formation a été ajustée aux exigences de la Loi. Cet aspect constitue d'ailleurs un irritant majeur pour presque tous les employeurs rencontrés des secteurs public et parapublic. En l'absence d'avantages perçus, le désavantage d'alourdir les tâches administratives apparaît le plus souvent comme le seul effet de la Loi.

> « La comptabilisation des dépenses, c'est très complexe et très lourd. Nous avons dû nous outiller d'un logiciel proposé par nos comptables. » (Administration locale)

> « La comptabilisation, ça nécessite presque l'ajout d'une personne. De plus, on a dû faire l'acquisition d'un logiciel (Formation Plus) pour faire les budgets et suivre nos dépenses de façon à être en mesure de produire nos rapports. On fait beaucoup de formation et ça fait beaucoup de documents. » (Municipalité)

> « La comptabilisation des dépenses, ça s'avère très complexe et très lourd. Avec le tas de paperasse que ça exige, nous devons libérer une personne à temps plein pour tenir à jour l'information sur les dépenses. »
> (Régie régionale de la santé et des services sociaux)

Quelques employeurs des secteurs public et parapublic notent tout de même des effets autres que ceux relatifs à la comptabilisation des dépenses. Un employeur du secteur des administrations locales constate des changements de comportements et d'attitudes à l'égard de la formation, dans son organisation. D'une part, cela facilite l'approbation des budgets de formation par les élus municipaux.

> « Les élus municipaux ici font très attention aux dépenses, ce qui est très bien. Avec la Loi, les directeurs de services et du Service des ressources humaines ont senti plus d'ouverture quand ils demandaient des formations et le fait de pouvoir dire que c'était une dépense admissible aidait beaucoup. »

D'autre part, « la Loi a amené une conscience plus aiguë des besoins de formation », « une planification plus structurée et plus élargie des activités de formation. »

> « La Loi a permis de répondre à des besoins qui sont là, mais auxquels on ne prêtait pas attention. Cela a permis l'accès à la formation pour des employés qui en bénéficiaient moins que d'autres. On s'est aperçu que deux catégories d'employés mobilisaient presque tout le budget de la formation. Cela nous a amenés à regarder de plus près les besoins des autres catégories d'employés et de les prendre en considération. »

Enfin, la Loi, en donnant un message incitatif à la qualité, a changé la perception des employés à l'endroit de la formation.

> « Avec la Loi, en insistant sur la formation, en en faisant, on envoie un message clair aux employés : on a des services à rendre, il faut qu'ils soient de qualité et on va vous former en conséquence. Le mot qualité s'est mis tout à coup à flotter dans l'air, alors que c'était absent du vocabulaire avant. On a envoyé le message que la formation était associée à la qualité, qu'elle en est une condition nécessaire. »

Et dans cette municipalité, les effets constatés des formations données en 1998 sont considérés comme très positifs.

> « On a vu des différences pour l'entretien des équipements. On a vu qu'on n'a pas dépensé ces sous-là pour rien parce que nos frais d'entretien ont diminué et le contremaître pouvait clairement faire la différence entre quelqu'un qui avait été formé et l'autre pas, quant à l'entretien des véhicules et des équipements. En plus de valoriser le travail des employés, d'augmenter la qualité des services, on a baissé nos coûts d'entretien et de réparation d'équipements… En informatique, on a observé une meilleure qualité des documents présentés et une plus grande rapidité d'exécution. Les employés ont appris à exécuter de nouvelles fonctions, on se prépare à faire un développement réseau et Internet, ce qu'on n'aurait pas pu faire avant. Cela fait partie d'un plan triennal. Les ordinateurs coûtent trop cher pour être utilisés comme des dactylos. Après la formation, on a donc vu une économie de temps et une meilleure utilisation des équipements. »

Nous avons là le cas d'une entreprise qui investissait déjà 1 % et plus en formation, mais en privilégiant le plus souvent les deux mêmes catégories d'employés. La Loi qui « au début était perçue comme une contrainte », a amené cette entreprise « à sortir les chiffres », « à voir qu'il y avait des employés ayant peu de formation » et à partir de cela, à planifier et à structurer différemment la formation. Et l'employeur en perçoit les bénéfices.

Les quelques employeurs des trois secteurs publics et parapublics qui mentionnent des effets positifs de la Loi **dans leur organisation** se retrouvent principalement dans le secteur des services de santé et des services sociaux. Un employeur estime que la Loi est globalement positive dans son organisation, malgré la lourdeur administrative.

> « La Loi n'a rien changé en ce qui concerne la quantité de formation effectuée auprès des employés. Elle est venue souligner l'importance de la formation et en fixer des balises plus claires quant à sa nature pour les gestionnaires. Aussi, elle a poussé au développement d'outils

informatiques pour faciliter la compilation des heures de formation. » (CLSC)

Un autre décrit les effets de la Loi sur l'importance et la planification de la formation.

> « La Loi nous a permis de légitimer la formation, de donner de l'importance à la formation. Nous planifions de plus en plus les formations en fonction des objectifs de l'organisation. »

Par contre, même en soulignant les effets positifs de la Loi, ce même employeur estime que la Loi ne constitue pas pour son organisation un moyen adéquat pour augmenter la contribution de l'employeur à la formation des employés. Car, d'une part, les budgets n'ont pas été augmentés et, d'autre part, la lourdeur administrative qui découle de la Loi constitue un inconvénient majeur.

Un autre employeur qui souligne un avantage de la Loi dans son organisation considère tout de même dans l'ensemble que la Loi n'a rien changé.

> « Au niveau des hôpitaux, la Loi n'a rien changé. On faisait de la formation avant et on a continué à en faire. Un désavantage qu'on y voit réside dans la lourdeur de la réglementation et des documents à produire. Par contre, on considère que la Loi a l'avantage de permettre de mieux quantifier les coûts de la formation. » (Centre hospitalier)

C'est dans le secteur des services d'enseignement que les employeurs rencontrés montrent le plus d'insatisfactions à l'égard de la Loi. Comme d'autres employeurs des deux autres secteurs public et parapublic, les représentants des commissions scolaires évaluent que la Loi n'a rien changé à leurs pratiques de formation et qu'elle alourdit considérablement le fardeau administratif de leurs organisations. Mais en plus, ils comprennent mal qu'un secteur comme le leur soit assujetti à la Loi. (Il faut préciser que lors des audiences publiques ayant précédé l'adoption de la Loi, la Fédération des commissions scolaires avait plaidé pour que les services d'enseignement bénéficient d'une exemption, compte tenu de leur mission).

> « On trouve bizarre que toutes les dépenses de formation d'une entreprise faisant affaire avec un établissement d'enseignement public soient automatiquement admissibles, alors que ce même établissement d'enseignement doit être agréé pour dispenser de la formation à son propre personnel et qu'il soit obligé de comptabiliser toutes ses dépenses de formation. » (Commission scolaire)

> « Ce n'est pas pertinent pour les commissions scolaires. Ces dernières font déjà énormément de formation. Pourquoi imposer un cadre aussi strict quand on sait que l'employeur dépasse les objectifs? Nous, au 30 juin, on dépassait déjà le 1 %. » (Commission scolaire)

> « Avec la Loi, le gouvernement a fait du mur-à-mur pour acheter la paix. Pour les commissions scolaires, cette Loi est parfaitement inutile, car la formation est inhérente à notre fonctionnement. La formation, ça fait partie de notre mission. » (Commission scolaire)

> « Étant nous-mêmes une « usine à formation », on estime que les commissions scolaires devraient être exemptées de la Loi. Les inconvénients l'emportent largement. » (Commission scolaire)

Dans un cas, la Loi a tout de même entraîné un effet positif.

> « La Loi n'est pas un moyen adéquat pour les commissions scolaires, mais concernant les types de clientèles couverts, on a fait un effort pour intégrer les formations des apprentis et des stagiaires, qu'on aurait peut-être laissés de côté en raison de leur représentation minoritaire, ça nous allume. » (Commission scolaire)

Il faut distinguer l'analyse des effets de la Loi de celle des **opinions** sur la Loi. Car même si la plupart des employeurs rencontrés dans les trois secteurs publics et parapublics estiment que la Loi a peu modifié leurs pratiques, plusieurs y voient des avantages pour la collectivité québécoise.

> « Ce n'est pas pertinent dans une organisation comme la nôtre, mais la Loi peut être un moyen adéquat dans la mesure où les formations sont réparties équitablement, entre les diverses catégories de personnel et que chaque employé y a droit. » (MRC)[28]

> « Pour une organisation comme la nôtre, la Loi n'est pas un moyen adéquat, mais elle a contribué à augmenter l'engagement des entreprises à l'égard de la formation; ça leur a donné l'impulsion nécessaire pour amorcer des activités de formation dans leur entreprise. C'est encourageant aussi de constater la prise de position officielle du gouvernement vis-à-vis de la formation… Et la Loi a permis de développer une meilleure structure, un cadre de référence commun pour la formation à l'échelle du Québec. » (Commission scolaire)

> « Concernant la nature des dépenses admissibles, on a fait appel à l'intelligence, on a laissé une grande marge de manœuvre aux employeurs. » (Commission scolaire)

> « Si les employeurs veulent prendre le virage de la mondialisation, ils n'auront pas le choix de faire de la formation. Ils ne devraient pas avoir droit à des subventions pour faire de la formation. » (Commission scolaire)

> « Dans la pratique, pour nous, ça n'a rien changé. Mais c'est une Loi qui est nécessaire dans le cadre de la mondialisation des marchés et de la concurrence. » (Régie régionale de la santé et des services sociaux)

> « Dans notre organisation, il n'y a que des inconvénients. Mais dans d'autres entreprises, en période de coupures, ça protège les budgets de formation. » (Centre hospitalier)

[28] La répartition des budgets de formation entre catégories de personnel et à l'intérieur de ces catégories est laissée au choix de l'employeur. La Loi ne comporte aucune clause à ce sujet et s'il s'avère que les budgets sont répartis équitablement, comme le souhaite notre interlocuteur, c'est la conséquence d'un choix de l'employeur et non de l'adoption de la Loi.

« Dans notre entreprise, on n'en a pas besoin. Mais personnellement, je pense que c'est bon pour d'autres entreprises qui ne feraient rien sans ça. Les avantages sont supérieurs. » (CLSC)

Les **suggestions d'améliorations** vont de pair avec les inconvénients perçus de la Loi. Comme le principal inconvénient (et pour beaucoup d'employeurs, le seul) est la « paperasse », beaucoup d'employeurs proposent d'alléger le fardeau administratif. Toutefois, outre la suggestion d'exclure de l'obligation légale les entreprises qui consacrent depuis plusieurs années plus de 1 % de leur masse salariale en formation et qui peuvent le démontrer, il y a peu de suggestions concrètes pour alléger ce fardeau administratif.

« Il faudrait donner du répit à ceux qui dépassent le 1 % chaque année. » (Municipalité)

« La production de rapports tels qu'exigés est peut-être superflue pour les employeurs qui, comme nous, mettent plus de 1 %, et ce, depuis plusieurs années. C'est tellement structuré au niveau des municipalités, ce sont de vieux syndicats et il y a l'Union des municipalités du Québec qui est un grand dispensateur de formation. » (Municipalité)

« La reddition de comptes devrait être plus générale, plus légère, les employeurs pourraient se contenter de déclarer ce qu'ils ont donné comme formation aux employés. » (Commission scolaire)

« De grâce, essayez de simplifier plutôt que d'alourdir. » (Commission scolaire)

« Le contexte légal de la Loi devrait être maintenu mais la réglementation devrait être assouplie. » (Régie régionale)

« Il faudrait que les rapports annuels puissent se faire en arrimage avec l'année financière et non avec l'année civile. On doit tenir une double comptabilité et c'est très lourd. » (CLSC)

Certaines suggestions portent plus spécifiquement sur un aspect de la Loi ou de la réglementation : admissibilité des dépenses, agrément des formateurs, entente patronale-syndicale.

« Certaines formations non admissibles pourraient l'être. Par exemple, lorsque les chefs de police se réunissent pour parler de prévention ou de trafic de drogue, il y a une mise en commun d'informations qui est formatrice. Ça devrait être admissible. » (Municipalité)

« Il y a un resserrement par rapport aux critères d'agrément. On a été privé de ressources à cause de ça, on a eu des gens compétents qui ne voulaient pas s'agréer pour un besoin ponctuel ou qui manquaient de temps pour le faire. » (Commission scolaire)

« La recommandation de s'entendre avec les syndicats telle que décrite dans la Loi entraîne beaucoup de lourdeur. » (CLSC)

Commentaire de l'évaluateur : un règlement sur les exemptions est entré en vigueur le 11 novembre 1999. Il permet aux entreprises qui ont investi 2 % en formation pendant trois ans (en excluant les reports) d'être exemptées de l'obligation de remplir le formulaire du MRQ et donc, de garder les pièces justificatives afférentes. Ces entreprises doivent remplir un certain nombre de conditions et d'engagements pour avoir droit à une exemption. Aucun employeur n'était informé de ce règlement lors des entrevues. (Rappelons que la période d'entrevues s'est déroulée entre le 8 novembre et le 13 décembre 1999).

Des employeurs proposent comme **moyen alternatif** de promouvoir la formation et d'inciter les entreprises à faire de la formation plutôt que de les y obliger.

> « Il faudrait avoir des campagnes de publicité, donner des exemples que la formation c'est payant. Il faudrait être plus incitatifs que coercitifs. Il y a encore des employeurs qui ne sont pas convaincus que la formation c'est bon. C'est cette cible-là qu'il faut viser. » (Municipalité)

> « Il faudrait mettre les efforts du côté des employeurs qui font moins de 1 %. » (Municipalité)

> « Je verrais l'organisme chargé d'administrer la Loi faire ce qu'Emploi-Québec a fait avec ses dépliants : expliquer, donner de l'information, faire la promotion de la formation, mais pas nous contraindre à remplir un paquet de paperasse. L'important c'est de gérer un principe. » (Commission scolaire)

> « On devrait soutenir davantage les entreprises non assujetties, mais pas en leur imposant des normes. » (Régie régionale de la santé et des services sociaux)

> « Un état de situation devrait être fait afin de connaître et de rendre plus visibles les changements apportés par la formation. Actuellement, il y a trop de temps consacré à gérer et à administrer la formation. Il faudrait consolider la formation au Québec en sensibilisant les personnes occupant des emplois de niveau plus élevé. » (Régie régionale de la santé et des services sociaux)

2.4 ENCADREMENT ET SUPPORT GOUVERNEMENTAL

2.4.1 Utilisation et appréciation des services

Tous les employeurs rencontrés des trois secteurs publics et parapublics connaissent les points de services mis à leur disposition pour les aider à appliquer la Loi. La plupart ont utilisé les services de la SQDM ou d'Emploi-Québec, soit en assistant à des sessions d'information sur la Loi, soit en téléphonant pour des demandes d'information, soit les deux en fonction des besoins. Un bon nombre d'employeurs rencontrés sont satisfaits des services.

2.4.2 Utilisation et appréciation des guides

Tous les employeurs rencontrés des trois secteurs publics et parapublics connaissent les guides sur la Loi élaborés et diffusés par la SQDM, puis par Emploi-Québec. Là encore, un bon nombre d'employeurs sont satisfaits de ces guides.

2.4.3 Éléments d'appréciation et modifications souhaitées

De façon générale, il y a beaucoup plus de commentaires positifs que dans le cas des employeurs du secteur privé, tant sur les services que sur les guides. La plupart des employeurs de ces secteurs ont eu recours aux services de la SQDM, puisqu'ils ont été assujettis à la Loi au cours de la première année, en 1996. À partir d'avril 1998, c'est Emploi-Québec qui était responsable d'assurer les services.

> « La documentation est éclairante à plusieurs points de vue quand on a besoin de précisions. » (Municipalité)
>
> « Quand nous avons effectué des appels, ils nous ont été retournés. » (Municipalité)
>
> « Les guides sont très clairs, très bien faits. Pour l'implantation de la Loi, on a reçu des invitations du CLE pour des sessions de formation et on a assisté à une session. Depuis, on se réfère à la même personne, au besoin. Le contenu de la formation reçu était clair et pertinent. » (MRC)
>
> « C'était très bien, ça a répondu à nos besoins. » (Municipalité)
>
> « Les guides sont bien faits et nous aident à organiser la formation. » (Commission scolaire)
>
> « Toutes les ressources sont accessibles et répondent aux besoins. On reçoit également périodiquement des documents explicatifs de la Loi. » (Commission scolaire)
>
> « C'est bien fait. Ça nous permet de savoir ce que la Loi attend de nous. Ça nous fait penser à des choses auxquelles on ne penserait pas nécessairement, par exemple les apprentis. Il y a une fiche sur chaque clientèle qui permet de se repérer facilement. Au téléphone, les réponses sont éclairantes et données rapidement. » (Commission scolaire)
>
> « Quand on a eu besoin de services, c'était clair et satisfaisant. Les guides sont clairs et bien faits. » (Commission scolaire)
>
> « On estime avoir été bien informé et bien soutenu. On a décelé beaucoup de souplesse et beaucoup d'ouverture chez les fonctionnaires consultés de façon à répondre aux grands objectifs de la Loi et non à ses technicalités particulières. » (Régie régionale de la santé et des services sociaux)
>
> « Les ressources mises en place répondent bien aux besoins. On a été satisfait d'avoir rapidement des réponses à nos interrogations. » (CLSC)

Il y a cependant des **motifs d'insatisfaction**, tant sur les guides que sur les services.

> « Les guides ne sont pas clairs. L'existence d'une ligne 1-800 serait appréciée afin de répondre à nos questions à l'égard de la Loi. » (MRC)

> « Les guides ne nous facilitent pas vraiment la tâche. Et après une session d'information organisée par EQ, c'était encore plus confus qu'avant. » (Municipalité)

> « Les ressources en place répondent assez bien aux besoins, mais il faudrait qu'EQ aille davantage au-devant des entreprises, en tenant compte des similitudes. Par exemple, j'ai été convoqué à une session d'information avec des employeurs du secteur privé qui avaient des réalités totalement différentes de la nôtre. » (Commission scolaire. Une autre CS exprime la même chose à peu près dans les mêmes termes.)

Certains employeurs comparent les services de la SQDM avec ceux d'EQ, au désavantage de ce dernier organisme.

> « EQ ne veut pas encadrer les entreprises, il n'y a pas de mesures d'accompagnement. Au début, avec la SQDM, c'était plus facile. EQ ne semble pas bien connaître son mandat, les employés semblent moins professionnels… Depuis qu'EQ est là, on assiste à un déclin dans les communications avec les entreprises, ça n'ajoute pas à la crédibilité du gouvernement. » (Commission scolaire)

> « Nous souhaiterions un support plus régulier. C'était mieux du temps de la SQDM. » (Régie régionale de la santé et des services sociaux)

2.5 CONNAISSANCE PAR LES EMPLOYEURS DES MÉCANISMES PRÉVUS DANS LA LOI POUR FACILITER LES INVESTISSEMENTS EN FORMATION

2.5.1 Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO)

Parmi les employeurs rencontrés, très peu ont fait une demande de subvention au FNFMO. Une bonne majorité connaissent l'existence du Fonds, mais plusieurs ne voient pas l'utilité de présenter une demande pour leur organisation.

> « On n'a pas besoin de ça pour faire la formation qu'on a à faire. » (Commission scolaire)

> « Ça ne vaut pas la peine compte tenu de l'énergie à investir. » (Régie régionale)

Certains ne savent pas que les organismes publics peuvent présenter des demandes de subventions.

> « Je n'étais pas au courant que les organismes publics pouvaient présenter des projets. » (Municipalité)

> « On ne sent pas le besoin de présenter des projets. » (Municipalité)

« On vient de recevoir le plan d'affectation du Fonds, ce qui nous a permis d'en connaître l'existence. » (MRC)

« Je ne sais pas si les municipalités sont admissibles à ça. » (Municipalité)

« On ne le connaît pas vraiment, ce Fonds. On ne pense pas qu'on pourrait se qualifier pour une demande. » (Commission scolaire)

Parmi les quelques employeurs qui ont fait des demandes de subventions, presque toutes ont été acceptées et les employeurs sont satisfaits des résultats.

« On y a eu recours. Il s'agissait d'un projet de formation à l'intention de l'ensemble du personnel administratif de la commission scolaire. Le projet a été accepté et on est satisfait des résultats. » (Commission scolaire)

« On a présenté une demande qui a été acceptée. On a eu peu d'information avant, on en a eu plus après, sur ce que je dois produire comme résultat. Le projet est terminé, il reste le rapport à faire. C'était une formation qui se donnait les week-ends. On est très satisfait des résultats et d'après le formulaire de satisfaction, les gens aussi étaient très satisfaits. C'était mon premier contact avec le Fonds et je suis content parce que le montant demandé a été accepté en totalité. Il n'y a pas eu de demi-mesure. Sinon, il aurait fallu revoir le modèle, avec le temps que ça demande et les problèmes administratifs qui s'ensuivent. J'ai d'autres projets et je suis content de voir qu'on peut présenter plus qu'un projet. Ce n'est pas une approche limitée ou cloisonnée. » (Commission scolaire)

« On a présenté trois projets qui ont tous été acceptés. Les projets sont en cours ou à venir. Tout s'est bien déroulé. » (CLSC)

Dans un cas où la demande a été refusée, l'employeur n'a pas reçu d'explication au refus.

« On a fait une demande pour mettre sur pied une salle informatique, mais le projet a été refusé sans explications. » (Centre hospitalier)

2.5.2 Organismes collecteurs

Ce mécanisme n'a été utilisé par aucun des employeurs rencontrés dans les trois secteurs publics et parapublics. Le contraire aurait étonné, puisque même si tous n'ont pas de plan de formation, tous disent consacrer facilement 1 % de leur masse salariale en formation, et souvent plus[29].

CONCLUSION

L'analyse des rapports d'entrevues des employeurs rencontrés dans les secteurs public et parapublic montre une diversité de situations beaucoup moins grande que celle des rapports d'entrevues des employeurs du secteur privé. En effet, pour la plupart des employeurs des secteurs public et parapublic, la Loi a peu modifié leurs pratiques en

[29] Le rapport d'entrevues des employeurs du secteur privé contenait une section sur la connaissance et l'utilisation des services des comités sectoriels. Ce n'est pas le cas ici, parce que l'offre de services des comités sectoriels exclut les organismes des secteurs public et parapublic.

matière de formation, que ce soit dans la planification ou dans l'organisation de la formation, sinon dans la comptabilisation des dépenses. Cette dernière a été modifiée pour être conforme aux exigences de la Loi. À la lumière des entrevues, la formation apparaît déjà très structurée dans la plupart des entreprises visitées. Les employeurs rencontrés dans ces secteurs ne rencontrent pas de difficultés dans l'application de la Loi, à part celle d'avoir à se conformer aux exigences de la comptabilisation des dépenses. Sauf dans quelques cas, les gestionnaires de la formation ne semblent pas avoir cherché à tirer profit de la Loi. Pour plusieurs, la Loi semble avoir été perçue comme une contrainte supplémentaire et non pas comme une opportunité de se questionner et peut-être d'accroître les bénéfices de la formation. Par contre,. quelques-uns constatent des effets bénéfiques : la Loi a facilité l'approbation de budgets de formation, entraîné une prise de conscience de l'importance de la formation, permis d'élargir la formation parrainée à de nouvelles catégories d'employés, amené des employeurs à se doter d'outils plus structurés de comptabilisation et de planification de la formation.

Même si la plupart des employeurs rencontrés dans les secteurs public et parapublic estiment que la Loi a peu modifié leurs pratiques en matière de formation, plusieurs y voient des avantages pour la collectivité québécoise et ont une opinion favorable de la Loi. Selon ces employeurs, la Loi est nécessaire pour faire face à la mondialisation des marchés et à la concurrence; elle contribue à augmenter la participation des employeurs à la formation de leurs employés; beaucoup d'employeurs n'investiraient pas dans la formation de leurs employés, s'il n'y avait pas de Loi.

Les principales suggestions d'améliorations concernent l'allégement du fardeau administratif qu'entraîne la Loi, l'assouplissement des critères d'agrément des formateurs, la promotion de la formation auprès des employeurs, la prise en considération du fait que les secteurs public et parapublic produisent leurs rapports et établissent leur comptabilité en fonction de l'année financière, alors que la Loi exige la production de rapports en fonction de l'année civile.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS DES ENTREVUES AVEC LES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX

Ce chapitre traite des entrevues réalisées avec les représentants syndicaux dans six régions du Québec. Les données ont été recueillies lors de discussions de groupe. Les représentants syndicaux ont été ciblés comme interlocuteurs clés à titre de représentants des employés et en raison de leur rôle d'interface entre les employés et les employeurs pour les questions relatives aux relations de travail dans les entreprises où les travailleurs sont syndiqués. Quelques entrevues ont également été réalisées auprès d'employés d'entreprises et les données recueillies font l'objet du chapitre suivant.

3.1 PORTRAIT D'ENSEMBLE DES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX RENCONTRÉS

Les représentants syndicaux ont été choisis au hasard à partir de listes fournies par trois centrales syndicales, soit la Centrale des syndicats démocratiques (CSD), la Confédération des syndicats nationaux (CSN) et la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ). Les listes ont été établies par les unités syndicales locales après consultation des représentants syndicaux visés en vue d'obtenir leur accord à une sollicitation pour participer aux groupes de discussion. Les représentants syndicaux ont été choisis dans chacune des six régions retenues pour les entrevues auprès des employeurs. Les listes à partir desquelles ils ont été choisis étaient composées de représentants syndicaux appartenant aux mêmes secteurs d'activité économique qui avaient été ciblés pour les entrevues auprès des employeurs[30]. Au total, 47 représentants syndicaux ont participé aux discussions de groupe. Les rencontres ont eu lieu dans les bureaux des directions régionales d'Emploi-Québec ou du ministère de la Solidarité sociale et ont duré en moyenne deux heures. Elles ont été réalisées en février et mars 2000.

Les représentants syndicaux qui ont accepté de participer aux discussions de groupe dans les différentes régions représentaient des employés des secteurs public et privé. Dans certains groupes, les représentants du secteur privé étaient en majorité et, dans d'autres, c'était le contraire.

Les participants possèdent des expériences syndicales qui varient de 1 à 30 ans avec une majorité se situant entre 10 et 15 ans d'expérience. Ils assument également des responsabilités syndicales assez différentes, mais plusieurs d'entre eux étaient notamment responsables des dossiers de la formation de même que de la santé et sécurité au travail.

Les représentants syndicaux qui ont accepté de participer aux groupes de discussion représentaient des employés œuvrant dans des secteurs d'activité diversifiés, par exemple : hébergement et restauration, santé (centre hospitalier et CLSC), arts, aluminerie, montage, textile, alimentation, forêt, transports, imprimerie, communications, fabrication de vélos, éducation.

---

[30] Voir chapitre 1.

3.2 CARACTÉRISTIQUES DE LA FORMATION DISPENSÉE DANS LES ENTREPRISES

Beaucoup de représentants syndicaux ne sont pas en mesure de parler avec beaucoup de détails des caractéristiques de la formation dispensée dans leur entreprise, en raison du fait que l'employeur ne leur communique pas d'information sur l'allocation des sommes consacrées à la formation dans le cadre du 1 %.

Ces derniers précisent que les employeurs ne sont pas tenus par la Loi de faire rapport aux employés ou à leurs représentants de la nature et des frais de formation engagés par l'entreprise et qu'ils tiennent à conserver leur droit de gérance à cet égard. La philosophie de gestion d'une entreprise influence, selon eux, les choix qui sont faits en matière de formation.

Types de formation

Selon un bon nombre de représentants syndicaux rencontrés, la formation donnée dans le cadre du 1 % est principalement axée sur la tâche et sur les opérations à accomplir dans le cadre du travail; la formation de toute autre nature est généralement laissée à la responsabilité de l'employé.

Les formations axées sur la tâche peuvent tout de même couvrir un éventail assez large. Ainsi, parmi les formations dispensées dans les entreprises où ils travaillent, les représentants syndicaux mentionnent : des formations en santé et sécurité au travail, des formations sur de nouvelles technologies et de nouveaux procédés, des formations techniques (lecture de plans, soudure, intervention clinique).

Des formations sont également dispensées sur les changements organisationnels (productivité et valeur ajoutée (PVA), ISO, philosophie de gestion, mise sur pied et fonctionnement d'équipes semi-autonomes, gestion du stress). De plus, on mentionne dans un groupe de discussion que la formation personnelle fait également partie des formations possibles.

Un représentant syndical précise que le comité paritaire sur la formation dans son entreprise fait des efforts particuliers pour structurer la formation axée sur la tâche.

Dans certains cas, la formation est obligatoire parce qu'elle est imposée par une autre loi; elle a généralement lieu sur le temps de travail et elle est suivie d'une évaluation dont le succès permet de reconduire un permis d'exercice de la profession.

Soutien à la formation

Les représentants syndicaux précisent que dans les entreprises qui donnent de la formation à leurs employés, généralement la formation se donne sur les lieux de travail et les coûts inhérents à celle-ci sont défrayés par l'entreprise.

Par contre, selon certains, la formation prend encore souvent place en dehors des heures régulières de travail. Lorsqu'elle est imposée par l'employeur mais dispensée en dehors des heures de travail, la rémunération des heures consacrées à la formation ou encore la possibilité de compenser le temps en question varient d'une entreprise à l'autre, si des dispositions à cet effet ne sont pas prévues dans une convention collective.

Lorsque les employés reçoivent de la formation en dehors des heures de travail, les dépenses relatives à des formations plus larges que celles directement axées sur la tâche peuvent être remboursées par l'employeur, dans la mesure où la formation en question est reliée au travail. Dans des cas moins fréquents, l'employeur défraie toute formation dans laquelle un employé veut s'engager en dehors des heures de travail, en lien direct ou non avec la tâche, à la condition que l'employé réussisse la formation en question.

Catégories de personnel visées par la formation

Selon un bon nombre de représentants syndicaux rencontrés, les employés généralement ciblés par la formation sont ceux qui en ont besoin dans le cadre de leur travail, sans égard particulier à la catégorie de personnel à laquelle ils appartiennent. Mais dans certaines entreprises, le 1 % de la masse salariale est entièrement alloué à des frais de colloques ou de congrès pour les cadres.

3.3 CHANGEMENTS PERÇUS DEPUIS L'ENTRÉE EN VIGUEUR DE LA LOI

Les représentants syndicaux rencontrés perçoivent des effets différenciés, selon les entreprises dans lesquelles ils se trouvent. Ainsi, il y a :

Des représentants syndicaux qui perçoivent des bénéfices de la Loi

- Ils sont dans des entreprises où les employés recevaient déjà de la formation, mais depuis l'entrée en vigueur de la Loi, ils connaissent une ou plusieurs des situations suivantes : il y a plus de formation; la formation est mieux structurée; l'employeur rembourse des frais relatifs à un éventail plus large de formations; certaines catégories de personnel ont maintenant accès ou davantage accès à la formation.
- Ils sont dans des entreprises où les employés ne recevaient pas de formation avant l'entrée en vigueur de la Loi et ils en reçoivent maintenant. Toutefois, des représentants syndicaux mentionnent que dans les entreprises où l'on offre de la formation aux employés depuis l'entrée en vigueur de la Loi, le niveau d'organisation et la qualité de la formation donnée varient d'une entreprise à l'autre. Les employeurs qui commencent à investir dans la formation ne savent pas toujours de quelle manière amorcer le processus de formation : d'une part, ils ne savent pas toujours quelle formation peut être profitable aux employés et à l'organisation; d'autre part, généralement, ils connaissent peu l'industrie de la formation et ils peuvent avoir des difficultés à trouver de bons formateurs et des formations répondant aux besoins.

Des représentants syndicaux qui perçoivent des effets non désirés de la Loi

- Ils sont dans des entreprises où, avec l'entrée en vigueur de la Loi, le 1 % est devenu un seuil à ne pas dépasser pour des employeurs et la formation a diminué en conséquence. Les représentants syndicaux estiment que cela ne correspond pas à l'esprit de la Loi.
- Ils sont dans des entreprises où les employés recevaient de la formation, mais en dehors des heures de travail; avec l'avènement de la Loi, l'employeur a décidé de consacrer le 1 % à former plus d'employés, mais toujours en dehors des heures régulières de travail, ce qui ne convient pas aux employés.

Des représentants syndicaux qui ne perçoivent pas de bénéfices tangibles de la Loi

- Ils sont dans des entreprises où la formation reçue s'inscrit dans le cadre d'une convention collective qui existe souvent depuis plusieurs années et le 1 % est comptabilisé dans les sommes réservées à la formation déjà conventionnée. La Loi n'a pas augmenté le nombre de formations offertes ou la quantité d'employés formés et l'employeur n'a pas modifié ses pratiques de formation à la suite de l'entrée en vigueur de la Loi.
- Ils sont dans des entreprises où l'employeur consacre le 1 % à des frais de colloques, congrès et autres formations au bénéfice des cadres de l'entreprise. Les autres catégories de personnel n'ont pas davantage accès à la formation qu'avant.
- Ils sont dans des entreprises qui ne faisaient pas de formation avant la mise en œuvre de la Loi et où les employeurs préfèrent maintenant cotiser 1 % de la masse salariale au Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO) plutôt que de l'investir en formation. Ils ne recevaient pas de formation avant la Loi et n'en reçoivent pas davantage maintenant.

Dans l'ensemble des représentants syndicaux rencontrés, plusieurs perçoivent des effets non désirés et non conformes à l'esprit et aux objectifs de la Loi. Ainsi, ils estiment que le principal changement apporté par la Loi réside dans le développement d'une approche comptable par rapport à la formation : les employeurs qui investissaient déjà plus de 1 % de leur masse salariale en formation ont tendance à diminuer leur investissement au niveau plancher du 1 %; les employeurs qui n'investissaient pas dans la formation de leurs employés et qui le font depuis l'entrée en vigueur de la Loi ont tendance à limiter leur investissement à 1 % de la masse salariale; et enfin, selon des représentants syndicaux, il y a des employeurs qui préfèrent cotiser au FNFMO parce qu'ils estiment que la lourdeur administrative qu'entraîne l'obligation légale leur coûterait plus cher que de verser la cotisation.

3.4 PARTICIPATION DES EMPLOYÉS AUX DÉCISIONS DE FORMATION

3.4.1 Ententes patronales-syndicales pour la formation des employés

La plupart des représentants syndicaux mentionnent l'existence d'une entente patronale-syndicale formelle qui peut comprendre des clauses sur la formation. Dans plusieurs cas, l'entente existe depuis plusieurs dizaines d'années et prévoit la formation d'un comité paritaire décisionnel sur la formation. Dans le meilleur cas, l'entente conventionnée est accompagnée d'une politique institutionnelle sur la formation.

Dans certains cas, le comité est actif, vigilant et remplit le rôle prévu à l'entente, y compris son rôle à l'égard de la formation. À partir de telles ententes, certains syndicats ont apporté des améliorations pour certaines catégories de travailleurs, par exemple, pour les employés temporaires, les employés sur liste de rappel ou ceux qui se préparent à la retraite. On reconnaît plusieurs avantages à cette formule : l'obtention d'une information précise sur les budgets consacrés à la formation, sur la nature de la formation dispensée, sur les catégories de personnel formé, etc.

Mais il n'en va pas toujours ainsi. Par exemple :

- dans certains comités paritaires décisionnels, une partie du processus d'analyse de besoins passe par le comité paritaire, mais les décisions finales en matière de

formation sont prises par l'employeur (les priorités, les employés à former, les sommes à consacrer à la formation);
- dans d'autres cas, les clauses relatives à la formation sont inscrites dans la convention, mais elles ne s'appliquent pas, tout simplement.

Les ententes conventionnées ne témoignent pas nécessairement d'une plus grande ouverture de la part de l'employeur à l'égard de la formation. Il ressort de l'ensemble des témoignages que les employeurs sont soucieux de conserver leur droit de gestion, en l'occurrence leur pouvoir de décision en formation.

Dans certains cas, la participation des employés aux décisions de formation est multimodale : elle passe en partie par le syndicat, mais elle peut être initiée par l'employeur qui propose des activités de formation directement aux employés ou être initiée par l'employé lui-même qui achemine ses demandes à l'employeur.

Dans d'autres cas, l'employeur informe les employés des décisions de formation qu'il a prises, ou encore, il consulte les employés à la dernière minute de telle sorte que ces derniers n'ont pas le temps de réfléchir aux nouvelles possibilités avant de voter sur les propositions présentées.

Là où il n'y a ni entente ni comité de formation, cela ne veut pas dire que les employés sont totalement écartés des décisions. Par exemple, certains milieux possèdent un service de formation qui organise la formation pour toutes les catégories de personnel; les employés sont rencontrés sur les questions de formation à l'intérieur des réunions de direction. Dans certains cas, des manuels de formation ont été réalisés par les employés, avec l'aide d'un consultant externe.

Les comités de formation ne sont pas les seuls véhicules pour la participation des employés aux décisions de formation. En effet, un représentant syndical explique que dans son entreprise, il s'agit d'un « Comité de relations industrielles ». Les employés peuvent manifester leurs besoins de formation à l'intérieur de ce comité.

3.4.2 Difficultés de participation

On constate que la participation des employés aux décisions de formation peut prendre des formes relativement différentes et plus ou moins structurées selon les entreprises. Quelles que soient ces formes, la participation des employés peut rencontrer des difficultés qui freinent la participation et parfois même l'intérêt de participer aux décisions de formation. Les principales difficultés mentionnées par les représentants syndicaux réfèrent à la perception qu'ont les employés de l'attitude de l'employeur à l'égard de la formation. Ainsi, selon des représentants syndicaux, les employés seront moins motivés à participer aux décisions de formation :

- lorsque les employés perçoivent la tendance de l'employeur à faire un maximum de formation au moindre coût possible;
- lorsque les employés travaillent dans des entreprises où l'employeur voit la participation des employés comme une ingérence dans son pouvoir de gérer, de décider;
- lorsque l'attitude des dirigeants d'entreprises est négative face à la formation;
- lorsque les employés ne reçoivent pas de réponse à leurs demandes répétées pour obtenir de la formation;

- lorsque l'employeur manque de transparence sur l'ensemble des questions reliées à la formation;
- lorsque l'employeur accorde la formation à ses employés préférés;
- lorsque la formation est destinée prioritairement par ancienneté en vertu de la convention collective.

3.4.3 Situation depuis l'entrée en vigueur de la Loi

Un grand nombre de représentants syndicaux rencontrés affirment que, de façon générale, depuis l'entrée en vigueur de la Loi, ils sentent que les employés sont davantage motivés à participer aux décisions de formation. Les jeunes sont particulièrement motivés à se former : ils savent que s'ils ne se forment pas, ils risquent de subir une mise à pied temporaire.

> « Depuis la Loi, on sent que ça bouge chez les jeunes. Ils veulent participer, se former, sinon, ils peuvent se faire " slaquer. " »

Par contre, cette formation n'est pas nécessairement assumée par l'employeur.

> « Il y a des employés qui suivent des cours en cachette. »

> « La formation, on la suit en cachette. »

Selon un bon nombre de représentants syndicaux rencontrés, les employés participent encore trop peu aux décisions de formation. Plusieurs estiment que, dans bien des cas, la Loi sert d'enveloppe à tout ce que l'employeur offrait de toute façon avant la Loi.

> « La loi 90 sert d'enveloppe à tout ce qu'on avait avant. »

Cependant, dans les entreprises qui ne faisaient pas ou à peu près pas de formation, certains syndicats ont informé leurs employés de l'entrée en vigueur de la Loi et cela aurait suscité de l'intérêt de la part de ces derniers pour la formation.

> « Lorsque la Loi est arrivée, les syndicats ont informé les employés; cela a pu stimuler les employés à la formation. »

En somme, bien que plusieurs représentants syndicaux mentionnent l'existence de clauses conventionnées et de comités paritaires pour régler les différents aspects des relations de travail, ils précisent aussi que les comités paritaires sont rarement décisionnels sur les questions de la formation en particulier, l'employeur voulant conserver son droit de décision sur les activités de formation et sur les employés qui en bénéficient. Dans plusieurs cas, les comités paritaires ne sont pas consultés et les clauses de la convention collective ayant trait à la formation ne s'appliquent pas.

> « C'est écrit dans la convention collective, mais ce n'est pas respecté. »

Lorsque la convention collective ne prévoit aucune clause sur la formation des employés, c'est l'employeur qui décide de tout dans la plupart des cas. Toutefois, dans ces cas, il arrive fréquemment que l'employeur consulte informellement ses employés sur l'une ou l'autre des activités de formation.

Enfin, il semble que l'un des principaux freins à la participation des employés aux décisions de formation soit l'attitude de l'employeur à l'égard de la formation, c'est-à-dire s'il accorde ou non de l'importance à la formation des employés et s'il accepte ou non de partager la décision avec les employés.

> « Si la décision reste du côté patronal tout ce que tu fais, tu subis. Si le syndicat est impliqué, là ça se vend aux employés. »

3.5. MOTIVATION DES EMPLOYÉS À L'ÉGARD DE LA FORMATION

Les représentants syndicaux s'entendent pour dire qu'en principe, les employés sont généralement favorables à la formation, lorsque celle-ci améliore leurs compétences dans l'exercice de leur travail ou lorsqu'elle favorise leur employabilité à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

Cela se vérifie dans les entreprises où la formation est structurée, où elle est donnée sur les heures de travail et où elle est défrayée par l'employeur; la formation est alors généralement appréciée par les employés; elle est perçue comme un moyen de gratification et de valorisation des employés.

Certains représentants syndicaux pensent qu'en pratique, environ seulement la moitié des employés seraient réellement motivés à l'égard de la formation et ils croient que ce taux relativement bas pourrait être en lien avec différents facteurs liés à la gestion de la formation, notamment lorsque la formation est obligatoire, qu'elle est donnée hors des heures de travail, que les frais afférents, le cas échéant, ne sont pas remboursés à l'employé, etc. Certains représentants rencontrés indiquent d'ailleurs que la formation des employés n'est pas encouragée par le syndicat à n'importe quelle condition.

> « Nous, on n'encourage pas les gens à suivre une formation extérieure relative à notre travail. On veut que les gens la suivent sur les heures de travail et que ce soit l'employeur qui paye. »

Dans certains milieux, la formation génère même des mésententes parmi les employés. Certaines formations sont rattachées à des fonctions particulières; le besoin organisationnel et opérationnel va alors à l'encontre de la tradition de procéder par ancienneté comme critère de choix.

Certains représentants croient, pour leur part, que la formation est plus motivante lorsqu'elle est donnée à l'extérieur des lieux de travail, car elle est vue comme une coupure, une pause par rapport au travail et c'est plus gratifiant ainsi. Par contre, d'autres précisent que les employés ne sont pas toujours remplacés à leur poste de travail pendant les formations; il s'ensuit un surcroît de travail au retour, ce qui n'est pas très apprécié.

3.5.1 Freins à la motivation des employés à participer à des formations

Il semble que l'un des principaux freins à la motivation des employés soit l'attitude de l'employeur à l'égard de la formation, selon qu'il accorde ou non de l'importance à la formation des employés et qu'il accepte ou non de partager la décision avec ces derniers. Les obstacles à participer aux formations sont alors du même ordre que ceux évoqués plus haut concernant la motivation à participer aux décisions de formation :

attitude négative des employeurs, manque de transparence, favoritisme à l'endroit des employés préférés, etc.

La gestion et l'organisation de la formation influencent également la motivation des employés à participer à des activités de formation. D'après certains représentants, sous ces deux aspects de gestion et d'organisation de la formation, les employés qui se montrent réticents le sont dans l'une ou l'autre des situations suivantes :

- lorsque la formation est trop dense (trop vite et trop peu), ce qui engendre des frustrations par rapport au désir des employés d'améliorer leur performance;
- lorsque la formation se donne en dehors des heures normales de travail; cela engendre des conflits avec les activités personnelles et familiales;
- lorsque la formation est obligatoire;
- lorsque l'objectif de formation est de pouvoir cumuler deux fonctions de travail à la suite du départ d'un employé; la formation signifie alors une préparation à un surcroît de travail;
- lorsque les dépenses de formation donnent lieu à du marchandage avec l'employeur;
- lorsque la réussite de la formation est une condition au maintien en emploi;
- lorsque les employés estiment que la formation n'est pas adaptée et qu'elle ne leur apprend rien de nouveau;
- lorsque les formateurs sont perçus par les employés comme incompétents;
- lorsque les frais afférents à la formation ne sont pas remboursés par l'employeur.

Enfin, des attitudes ou des situations personnelles peuvent aussi constituer des freins à participer aux activités de formation. Ainsi :

- certains employés analphabètes ou plus âgés sont réticents à suivre de la formation. Ils ne souhaitent pas changer leurs habitudes de travail; ils ont peur du changement et pour eux, la formation est synonyme de changement éventuel. Certains ne voient plus l'utilité de la formation en raison de leur proximité de la retraite. Il semble que les travailleurs plus âgés sont moins motivés à se former, surtout à l'apprentissage de nouvelles technologies;
- certains estiment qu'ils n'ont pas besoin de formation;
- la formation exige un effort supplémentaire qu'ils n'ont pas le goût de fournir;
- certains croient que l'expérience vaut plus que n'importe quelle formation.

Que ce soit pour participer aux décisions de formation ou pour participer aux formations elles-mêmes, le lien entre la motivation des employés et l'attitude des dirigeants d'entreprises semble plausible. Un représentant illustre ce lien par l'exemple suivant.

> « L'entreprise a récemment changé de directeur et ce dernier est favorable à la formation, ce qui change toute la dynamique de l'entreprise par rapport à la formation et à la décision à cet effet. »

3.6 CAPACITÉ DE LA LOI À AUGMENTER LA PARTICIPATION DES EMPLOYEURS À LA FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

3.6.1 Perceptions quant à sa pertinence

Pour la plupart des représentants syndicaux, la pertinence de la Loi ne fait pas de doute : elle est absolument nécessaire pour augmenter la participation des employeurs à la formation de leur personnel. Dans plusieurs endroits, il n'y aurait pas de formation si la Loi n'obligeait pas les employeurs à en faire. Selon eux, la Loi donne la chance aux employés de mieux faire leur travail et donne la chance à l'employeur d'être plus rentable. Certains la voient aussi comme un moyen pour revaloriser les employés.

3.6.2 Perceptions quant à son efficacité

Si les représentants syndicaux s'entendent sur le fait qu'il est nécessaire d'utiliser un moyen comme une Loi pour augmenter la participation des employeurs à la formation de la main-d'œuvre, ils ne partagent pas tous le même avis quant à son efficacité. En effet, selon plusieurs, la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre n'a pas assez de « dents » pour améliorer vraiment la situation dans les entreprises qui en ont besoin.

> « Le principe est bon en autant qu'il soit appliqué. »

> « La Loi ne délimite rien. L'employeur peut mettre n'importe quoi dans ça, sans qu'il y ait aucun coût pour lui. Par exemple, interchanger les postes de travail en faisant croire que c'est de la formation. La Loi est trop large. »

Certains représentants syndicaux croient qu'une entreprise consciente de la nécessité de la formation pour améliorer sa compétitivité va consacrer plus de 1 % de sa masse salariale en formation, même sans la Loi. D'après ces représentants syndicaux, la Loi ne vise pas ce type d'employeurs.

> « La compagnie a toujours fait plus que ce qui était inclus dans la convention collective. »

Parmi les entreprises réellement visées par la Loi, celles qui auraient besoin de former leur personnel, certaines qui investissent le 1 % sous la contrainte de la Loi ne respectent pas l'esprit de la Loi : certaines utilisent le 1 % pour la participation à des congrès et colloques au bénéfice des cadres; d'autres investissent tout le 1 % pour des formations en informatique ou concentrent les dépenses de formation sur une seule catégorie de personnel (en bureautique, par exemple) et négligent les autres. Des représentants syndicaux se demandent où va réellement l'argent du 1 %, car rien n'a changé en matière de formation des employés depuis que l'entreprise où ils travaillent est assujettie.

> « Les cadres ont suivi une formation sur les méthodes de travail. C'est les employés qui devraient aller là. »

Pour certains, il semble difficile de savoir si la Loi est efficace ou non, car les décisions sont encore souvent prises unilatéralement. De plus, l'information relative à la formation ne circule pas dans l'entreprise, qu'il s'agisse de la répartition de la somme que représente le 1 %, la nature et la quantité des activités réalisées avec cette somme.

Pour beaucoup de représentants syndicaux rencontrés, il y a un sentiment d'impuissance face au contrôle qu'ils souhaitent avoir sur la formation dans le cadre de la Loi et sur celui qu'Emploi-Québec devrait exercer sur l'entreprise à ce chapitre, selon eux.

Par contre, certains représentants syndicaux croient que la Loi a amélioré les relations de travail au sein de l'organisation; ils précisent que la Loi sert d'appui aux employés et aux représentants syndicaux pour demander plus de formation à l'employeur. D'autres ajoutent que pour que la Loi soit vraiment efficace, il doit y avoir une volonté patronale en matière de formation dans les entreprises.

> « La Loi, c'est bon pour que les employés puissent se revaloriser. »

Ce qui ressort des entrevues en ce qui concerne l'efficacité de la Loi, c'est que telle qu'elle existe en ce moment, la Loi ne permet pas d'atteindre pleinement ses objectifs. Les principaux facteurs d'inefficacité mentionnés sont les suivants :

- encore trop d'employeurs préfèrent payer la « taxe » plutôt que de former leurs employés;
- la Loi permet aux employeurs de décider unilatéralement des activités de formation;
- l'activité de formation en entreprise ne fait pas l'objet d'un suivi et d'un contrôle suffisant de la part du gouvernement;
- les employés ne peuvent jamais savoir comment le 1 % est utilisé dans l'entreprise.

3.6.3 Suggestions pour améliorer sa performance

En conséquence de ce qui précède, des représentants syndicaux ont formulé l'une ou l'autre des suggestions suivantes pour améliorer la performance de la Loi. Ces suggestions ont été regroupées sous quatre catégories.

Participation des employés aux décisions de formation

- La Loi doit obliger les employeurs à former des comités de formation paritaires et décisionnels.
- Elle doit obliger l'employeur à présenter au comité de formation paritaire son budget de formation en regard de la masse salariale, sa planification et son rapport d'activité en matière de formation dans le cadre du 1%.
- Des sessions de formation régionales devraient être organisées par Emploi-Québec pour toutes les catégories de personnes intéressées par l'application de la Loi.

Modifications à la participation des employeurs

- La Loi doit exiger que les dépenses de formation des cadres et celles des travailleurs soient comptabilisées séparément.
- Elle doit obliger l'employeur à une répartition équitable du 1 % parmi les secteurs et les catégories de personnel.
- Elle doit mieux cibler les nécessités de formation; dans certaines entreprises où les tâches sont moins complexes, la formation est peut-être moins nécessaire.
- Le taux actuel de 1 % devrait être haussé.
- La formation rendue obligatoire par d'autres lois devrait être exclue des dépenses de formation comptabilisées dans le 1 %.

- La notion de formation devrait être plus axée sur les besoins des employés que sur ceux des employeurs.
- Toutes les entreprises, incluant celles dont la masse salariale est inférieure à 250 000 $, devraient être assujetties à la Loi.

Support, suivi et contrôle de la formation en entreprise par Emploi-Québec

- Emploi-Québec devrait faire la promotion de la formation en entreprise en mettant en évidence les succès réalisés par des entreprises.
- Emploi-Québec devrait faire la promotion des bénéfices à tirer de la formation auprès des employeurs.

Fonds national de formation de la main-d'œuvre

- Les sommes conservées au Fonds ainsi que l'affectation de ces sommes devraient être régionalisées et le solde régional devrait demeurer dans la région.
- Les critères d'attribution des subventions devraient être diffusés de façon systématique.

CONCLUSION

Pour plusieurs des représentants syndicaux rencontrés, nonobstant la Loi, il y a d'abord un lien entre la motivation des employés à l'égard de leur participation aux décisions et à l'égard de la formation en général et l'attitude ou la philosophie de gestion des dirigeants d'entreprises. Ils perçoivent des effets différenciés, selon les entreprises dans lesquelles ils se trouvent. Ainsi, il y a des représentants syndicaux qui perçoivent des bénéfices de la Loi (il y a maintenant de la formation ou il y en a davantage; la formation est mieux structurée; l'employeur rembourse des frais pour un éventail plus large de formations; certaines catégories de personnel ont maintenant accès ou davantage accès à la formation), d'autres qui constatent des effets non désirés (le 1 % est devenu un seuil à ne pas dépasser pour des employeurs et la formation a diminué en conséquence ou l'employeur a décidé de consacrer le 1 % à former plus d'employés, mais en dehors des heures régulières de travail) et d'autres enfin qui ne voient pas d'effets tangibles (la formation reçue s'inscrit dans le cadre d'une convention collective qui existe souvent depuis plusieurs années et le 1 % est comptabilisé dans les sommes réservées à la formation déjà conventionnée; l'employeur préfère donner le 1 % au ministère du Revenu du Québec plutôt que de l'investir en formation; l'employeur consacre le 1 % à des frais de colloques, congrès et autres formations au bénéfice des cadres de l'entreprise).

La plupart des représentants syndicaux rencontrés considèrent que la Loi est un outil privilégié pour augmenter la participation des employeurs à la formation des employés. En même temps, ils sont nombreux à exprimer un sentiment d'insatisfaction eu égard au peu de place qui leur est accordé dans la participation aux décisions. Selon plusieurs d'entre eux, la condition essentielle pour l'atteinte des objectifs de la Loi est la participation des employés aux décisions concernant la formation. À cet effet, leur principale suggestion est la formation de comités paritaires décisionnels dans les entreprises, et cela, afin d'assurer une formation de qualité et le respect de l'esprit de la Loi.

CHAPITRE 4

RÉSULTATS DES ENTREVUES AVEC LES EMPLOYÉS

Ce chapitre rend compte des entrevues individuelles ou de groupe réalisées avec les employés dans différentes régions du Québec. Les employés ont été ciblés comme interlocuteurs clés en raison de leur rôle premier eu égard à la formation dans leur milieu de travail.

Les résultats des entrevues avec les employés doivent être interprétés avec certaines réserves. D'une part, les employés qui ont accepté de participer à l'étude ont été ciblés à partir des entreprises ayant également participé à l'évaluation. Les rencontres impliquaient donc l'accord préalable de l'employeur, en plus bien sûr, comme dans tous les autres cas, l'accord des participants eux-mêmes. D'autre part, de façon générale, l'employeur ne leur communique pas d'informations quant à l'allocation des sommes consacrées à la formation dans leur entreprise, dans le cadre du 1 %. Enfin, bon nombre d'entre eux peuvent difficilement témoigner des effets de la Loi dans leur entreprise soit parce qu'ils ne la connaissent pas, soit plus fréquemment parce qu'ils ne peuvent comparer la situation avant et après la Loi, puisqu'ils n'étaient pas à l'emploi de l'entreprise avant l'entrée en vigueur de celle-ci.

4.1 PORTRAIT D'ENSEMBLE DES EMPLOYÉS RENCONTRÉS

Les employés ont été ciblés à partir des entreprises ayant participé à l'évaluation. Lors de la prise de rendez-vous téléphonique avec les employeurs des secteurs privé, public et parapublic une demande était formulée à l'effet de pouvoir rencontrer un groupe d'employés de l'entreprise. Les employés pouvaient accepter ou refuser de nous rencontrer. Dans les cinquante-quatre entreprises visitées, quatorze entrevues ont été réalisées. Certaines entrevues étaient individuelles et d'autres de groupe. Le nombre total d'employés rencontrés approche la cinquantaine. Les rencontres ont eu lieu dans leur milieu de travail respectif et sur les heures habituelles de travail.

Les employés qui ont accepté de participer aux entrevues dans les différentes régions représentaient des employés des secteurs privé, public et parapublic. Dans certains groupes, les représentants du secteur privé étaient en majorité et, dans d'autres, c'était le contraire. Plusieurs travaillaient au sein d'entreprises syndiquées tandis que certains autres œuvraient dans des entreprises non syndiquées.

Les employés qui ont accepté de participer aux rencontres représentaient des corps d'emploi très diversifiés, par exemple : comptable, agente du bureau, cadre, géomaticienne, personnel de production, contremaître, technicien minier, couturière et technicien en dessin industriel.

Les participants et participantes possèdent des expériences de travail dans l'entreprise qui varient de 1 à 36 ans.

4.2 CARACTÉRISTIQUES DE LA FORMATION DISPENSÉE DANS LES ENTREPRISES

La plupart des employés ne sont pas en mesure de parler avec beaucoup de détails des caractéristiques de la formation dispensée dans leur entreprise en raison du fait que l'employeur ne leur communique pas d'informations quant à l'allocation des sommes

consacrées à la formation dans leur entreprise, dans le cadre du 1 %. Ces derniers nous ont parlé de la formation qu'ils ont reçue au cours des dernières années.

Types de formation

Dans la plupart des cas, la formation donnée dans le cadre du 1 % est principalement axée sur la tâche, c'est-à-dire sur les opérations à accomplir dans le cadre du travail. La formation qui a été donnée aux employés rencontrés est très diversifiée, par exemple : informatique, colloque, courtage maritime, formation sur le tas, santé et sécurité au travail et anglais.

Dans certains cas, la formation est obligatoire parce qu'elle est imposée par une autre loi; elle a généralement lieu sur le temps de travail.

Certains employés rencontrés ont indiqué que la formation reçue était parfois trop condensée ou incomplète. D'autres ont affirmé que la formation reçue leur a permis de répondre à leurs besoins de façon satisfaisante.

Il arrive que des formations moins axées directement sur la tâche sont défrayées par l'employeur, surtout lorsqu'elles rencontrent des préoccupations organisationnelles. C'est le cas des formations en gestion du stress, par exemple, qui peuvent être demandées par les employés ou les chefs de département.

Dans certains cas, les dépenses relatives à une formation plus large (par ex. : anglais) peuvent être remboursées par l'employeur, dans la mesure où la formation en question est reliée au travail. Dans d'autres cas moins fréquents, l'employeur défraie toute formation dans laquelle un employé veut s'engager en dehors des heures de travail, en lien direct ou non avec la tâche, à la condition que l'employé réussisse la formation.

Catégories de personnel visées par la formation

Les employés généralement ciblés par la formation sont ceux qui en ont besoin dans le cadre de leur travail, quelle que soit la catégorie de personnel à laquelle ils appartiennent.

Toutefois, un des employés rencontrés a mentionné que l'âge des employés pourrait être déterminant eu égard au type de formation offert : les plus jeunes se voient offrir une formation plus technique et les plus vieux, des formations plus théoriques et plus larges.

Soutien à la formation

Les employés rencontrés ont indiqué que les coûts inhérents à la formation sont généralement défrayés par l'entreprise. De plus, la formation est habituellement donnée sur les heures régulières de travail des employés.

Lorsqu'il s'agit d'une formation à plus long terme comme par exemple un certificat à l'université, l'employeur défraie généralement les coûts d'inscription, mais l'employé ne suit généralement pas sa formation durant les heures de travail.

Perceptions des bénéfices et des enjeux de la formation

Du point de vue des employés, il n'y a que des bénéfices à tirer de la formation. Pour la plupart, la formation vise principalement à actualiser leurs compétences liées à leurs tâches. De plus, plusieurs ont affirmé avoir gagné de l'autonomie à la suite de leur formation. D'autres ont mentionné que la formation avait eu comme bénéfices de consolider leur emploi, de réduire des coûts pour l'entreprise, de développer des méthodes de travail efficaces et sécuritaires, d'augmenter leur valorisation personnelle et de devenir de meilleurs employés pour leur entreprise.

> « La formation est certainement un enjeu important et particulièrement en (…) puisqu'il s'agit d'un domaine très spécialisé et qui évolue très rapidement. Ça exige une formation continue car on peut être facilement dépassé. »

Toutefois, certains employés ont mentionné avoir reçu de la formation « incomplète ». C'est le cas pour la formation en informatique : les employés disent manquer de temps pour l'appropriation des logiciels.

> « La formation doit être suivie d'une application concrète dans le travail, sinon, c'est perdu rapidement ».

Une personne a soulevé le fait que lorsque la formation vient de l'entreprise, elle est moins stressante, elle est source de plus grande motivation, elle donne du dynamisme à l'entreprise et elle permet une acquisition plus rapide des compétences.

La plupart des employés considèrent que l'enjeu premier de la formation est de leur permettre d'être plus à l'aise dans leur travail. Certains ont également mentionné que la formation des employés était une question de survie pour l'entreprise. Elle permet à l'entreprise de demeurer à la fine pointe de la technologie dans leur domaine. Deux employées ont cependant indiqué que pour elles, la formation n'est pas importante et ne leur sert à rien, compte tenu du poste qu'elles occupent.

Une personne a également mentionné que la formation permet d'élargir le champ de connaissances. Elle assure la compétence des ressources et augmente l'efficacité au travail. Elle permet de développer les compétences en accord avec les exigences de la tâche. Toujours selon cette personne, la formation évite aux employés de se sentir démunis.

4.3 CHANGEMENTS PERÇUS DEPUIS L'ENTRÉE EN VIGUEUR DE LA LOI

Les commentaires des employés relativement à la formation dans l'entreprise avant et après l'entrée en vigueur de la Loi sont peu nombreux. Cela peut s'expliquer par le fait que quelques-uns des employés rencontrés ne connaissaient pas la Loi. De plus, certains ne peuvent faire la comparaison avant et après la Loi, puisqu'ils n'étaient pas à l'emploi de l'entreprise avant l'entrée en vigueur de celle-ci. Cela constitue donc des limites aux éléments présentés ci-dessous. Toutefois, parmi les quelques employés qui se sont prononcés, la majorité affirme que la Loi n'a pas modifié les pratiques de formation. Les employés disent ne pas recevoir plus ou moins de formation depuis l'entrée en vigueur de la Loi.

4.3.1 Dans la planification de la formation

Les changements apportés eu égard à la planification de la formation, lorsqu'il y en a eu, proviennent, selon les employés qui se sont prononcés, de changements structurels et ne sont pas attribuables à l'entrée en vigueur de la Loi.

De façon générale, les employés rencontrés manifestent eux-mêmes à leur supérieur leurs besoins de formation. Quant aux difficultés rencontrées pour planifier la formation, elles sont reliées au fait que les opérations ne sont pas planifiables à l'avance et qu'il est difficile de prévoir une date pour la formation qui corresponde à la disponibilité du personnel.

4.3.2 Dans l'organisation de la formation

Pour plusieurs employés rencontrés, l'entreprise où ils travaillent n'a pas de service de formation. Certains expliquent cette situation par le fait que leur entreprise est trop petite, tandis que d'autres trouvent que cela est plutôt dû au trop grand nombre de disciplines dans l'entreprise. De façon générale, les employés font une démarche personnelle afin de demander de la formation et les demandes ou besoins sont traités au cas par cas. La formation s'organise selon les besoins à combler et les possibilités de formations disponibles. Mais des contraintes existent, dans certaines entreprises, en raison de l'éloignement des lieux de formation et des coûts engendrés par les déplacements associés à la formation.

4.3.3 Dans l'évaluation de la formation

Pour la très grande majorité des employés rencontrés, aucune évaluation des apprentissages n'est réalisée à la suite d'une formation. Par contre, plusieurs affirment qu'une évaluation informelle s'effectue sous la forme d'une rétroaction quotidienne donnée à l'employé eu égard à la réalisation de son travail. Un seul employé précise qu'il y a évaluation des apprentissages au terme d'une formation de longue durée suivie au cégep ou à l'université.

Lorsqu'il y a des évaluations, elles portent sur la satisfaction des employés quant à la formation reçue. Ce genre d'évaluation est demandée par les formateurs externes à l'entreprise. Quand la formation est donnée par des pairs, il n'y a généralement pas d'évaluation de la satisfaction.

Quant aux attestations de participation, il y en a parfois lorsque la formation est donnée par un formateur externe.

4.4 PARTICIPATION DES EMPLOYÉS AUX DÉCISIONS DE FORMATION

Les employés rencontrés considèrent qu'ils participent aux décisions de formation, dans la mesure où ils peuvent eux-mêmes soumettre leurs demandes de formation. Toutefois, c'est toujours le supérieur hiérarchique qui accepte ou refuse la formation.

Quelques employés indiquent qu'il n'existe pas d'entente et qu'il n'y a pas de représentants d'employés qui négocient avec la direction en ce qui a trait à la planification et à l'organisation de la formation.

> « On ne participe pas aux décisions concernant la formation, mais ça pourrait être avantageux pour l'entreprise qu'on y participe. Ça pourrait rendre la formation plus accessible à tous les employés et assurer le développement des compétences pertinentes pour tous. »

> « Le taux de participation au choix de formation est bas. Pourtant c'est important. La participation pour la formation pointue, spécialisée est nécessaire; pour les autres formations plus périphériques, c'est moins important. Les professionnels participent plus. »

Un employé mentionne qu'il existe une politique de formation dans l'entreprise qui oblige des employés à participer aux réunions d'un comité de formation.

4.5 MOTIVATION DES EMPLOYÉS À L'ÉGARD DE LA FORMATION

Les employés s'entendent pour dire qu'en principe, ils sont généralement favorables à la formation lorsque celle-ci améliore leurs compétences dans l'exercice de leur travail ou lorsqu'elle favorise leur employabilité à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

Cela se vérifie dans les entreprises où la formation est structurée, où elle est donnée sur les heures de travail et où elle est défrayée par l'employeur; la formation est alors généralement appréciée par les employés; elle est perçue comme un moyen de gratification et de valorisation des employés.

4.6 CAPACITÉ DE LA LOI À AUGMENTER LA PARTICIPATION DES EMPLOYEURS À LA FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

4.6.1 Pertinence de la Loi

Pour la plupart des employés qui se sont prononcés sur la question, la pertinence de la Loi ne fait pas de doute : elle est absolument nécessaire pour augmenter la participation des employeurs à la formation de la main-d'oeuvre.

> « Le point fort de la Loi, c'est d'obliger les employeurs à faire de la formation : ça favorise une prise de conscience de l'employeur de l'intérêt de la formation des employés. »

Toutefois, des employés du secteur public ont mentionné que la Loi était pertinente seulement pour les entreprises du secteur privé. Ils considèrent que pour le secteur public, la Loi ne fait qu'alourdir le système avec ses exigences. La plupart des employés qui suivaient déjà de la formation avant la Loi considèrent que le vrai changement apporté par la Loi réside dans la comptabilisation des dépenses de formation. Dans d'autres entreprises qui n'en faisaient pas ou qui n'en faisaient pas systématiquement, la Loi les a obligées à faire de la gestion de la formation.

D'autres employés mentionnent que la plupart des PME étaient déjà bien organisées eu égard à la formation. Ils considèrent toutefois la Loi pertinente mais pas pour le type d'entreprise où ils travaillent.

4.6.2 Points forts et points faibles de la Loi

Les employés rencontrés qui formulent une opinion générale sur la Loi mentionnent comme étant un point fort le fait que celle-ci a permis d'amorcer la formation dans les entreprises où il n'y en avait pas. Dans le même sens, des employés rencontrés considèrent que la Loi favorise, pour les entreprises où la formation était déjà existante avant la Loi, l'émergence de projets de développement et de transfert des connaissances. Ceci s'applique plus particulièrement à des secteurs de haute technologie où la formation devient un outil de développement prioritaire. D'autres employés ont mentionné que la Loi a permis le développement de leurs compétences sans qu'il leur en coûte trop d'argent, que la Loi les a encouragés à demander davantage de formation, qu'elle a sensibilisé les entreprises à l'importance de la formation en même temps qu'elle leur a permis de mieux structurer la formation.

Quatre points faibles ont été mentionnés :

- 1 % de la masse salariale destiné à la formation de la main-d'œuvre, c'est insuffisant;
- les entreprises ne devraient pas être obligées de donner le 1 % de la masse salariale au MRQ si le seuil de dépenses en formation n'est pas atteint;
- les employeurs ne devraient pas être obligés de faire de la formation dans les cas où elle n'est pas nécessaire ou très difficile à réaliser dans certaines circonstances ou à certains moments;
- dans certaines circonstances, la Loi peut nuire à la production.

4.6.3 Suggestions pour améliorer la performance

Les quelques suggestions formulées par les employés afin d'améliorer la Loi sont :

- favoriser le développement de la formation à distance;
- modifier la Loi dans le sens d'une exemption fiscale;
- inciter le gouvernement à joindre ses efforts à ceux de l'entreprise en investissant lui aussi dans la formation des employés;
- pouvoir justifier une partie plus importante du temps consacré à l'encadrement d'autres employés dans les dépenses admissibles au 1 %;
- exiger plus que 1 % de la masse salariale pour la formation.

> « Un point faible est le taux imposé. 1 %, ce n'est pas assez, ce n'est qu'un début. »

> « On souhaiterait pouvoir justifier une partie plus importante du temps consacré à l'encadrement d'autres employés dans les dépenses admissibles au 1 %. Dans un domaine comme le nôtre, il n'y a pas de formation initiale et la formation sur le tas est très longue. »

> « Pour améliorer les effets de la Loi, il faut d'abord créer l'habitude de dispenser de la formation dans les entreprises et cela ne se fait pas en deux ou trois ans. Ensuite, il faut soustraire le secteur public de la Loi et faire en sorte qu'il y ait plus d'organismes de formation. De notre point de

vue, on croit que pour la commission scolaire, il y a définitivement plus d'inconvénients que d'avantages. Par ailleurs, la Loi contribue à développer une conscience sociale et ça c'est important. Mais le temps est venu de modifier la Loi et de faire les ajustements appropriés. »

CONCLUSION

Rappelons tout d'abord, comme mentionné au début de ce chapitre, que les résultats des entrevues avec les employés doivent être interprétés avec certaines réserves. La stratégie d'évaluation prévoit un sondage auprès des employés en 2002-2003. Les résultats de ce sondage permettront de mieux connaître les expériences de formation parrainée et les effets perçus par les employés à cet égard, suite à l'entrée en vigueur de la Loi.

Les employés rencontrés ont, de façon générale, une attitude très positive à l'égard de la formation. De leur point de vue, il n'y a que des bénéfices à tirer de la formation. Toutefois, parmi les quelques employés qui se sont prononcés sur les changements apportés par la Loi, la majorité affirme que la Loi n'a pas modifié les pratiques de formation. Les employés considèrent ne pas recevoir plus ou moins de formation depuis l'entrée en vigueur de la Loi. Lorsqu'il y a eu des changements, ils n'étaient pas attribuables selon eux à l'entrée en vigueur de la Loi, mais à des exigences de développement et de compétitivité des entreprises. Pourtant, pour la plupart des employés qui se sont prononcés sur la question, la pertinence de la Loi ne fait pas de doute. Et ils y voient de nombreux avantages, dans leur entreprise ou dans d'autres. Ainsi, la Loi a permis d'amorcer la formation dans les entreprises où il n'y en avait pas. Dans les entreprises où il y avait de la formation, la Loi a favorisé l'émergence de projets de développement et de transfert des connaissances. D'autres employés ont mentionné que la Loi a permis le développement de leurs compétences sans qu'il leur en coûte trop d'argent, que la Loi les a encouragés à demander davantage de formation, qu'elle a sensibilisé les entreprises à l'importance de la formation et a également permis à l'entreprise de mieux structurer la formation. Quant aux suggestions pour améliorer la Loi, elles ne vont pas forcément dans le même sens. Certains des employés rencontrés souhaitent une exemption fiscale pour les entreprises qui font de la formation, alors que d'autres aimeraient plutôt que la Loi oblige les employeurs à investir davantage que 1 % de leur masse salariale en formation.

CHAPITRE 5

RÉSULTATS DES ENTREVUES AVEC LES FORMATEURS PRIVÉS ET LES REPRÉSENTANTS D'ORGANISMES DE FORMATION

Ce chapitre rapporte le contenu des entrevues avec les formateurs et les représentants des organismes de formation du secteur privé. Ceux-ci ont un rôle primordial à jouer dans l'atteinte des objectifs de la Loi. Pour que l'employeur puisse inscrire une dépense de formation au titre du 1 % de sa masse salariale, celle-ci doit répondre à deux conditions : 1) correspondre à l'une ou l'autre des catégories de dépenses admissibles inscrites dans le Règlement sur les dépenses admissibles; 2) la formation à l'origine de la dépense doit être dispensée par un service de formation, un formateur ou un organisme de formation agréé. Les critères et les conditions d'agrément sont inscrits dans le *Règlement sur l'agrément des services de formation, des formateurs et des organismes de formation* découlant de la Loi. Les services de formation offerts par les formateurs et les organismes de formation peuvent couvrir les étapes allant de l'analyse de besoins à l'évaluation et au suivi de la formation auprès des employés et des chefs d'entreprises.

Le Règlement sur l'agrément des services de formation, des formateurs et des organismes de formation présente trois catégories d'intervenants en formation :

- le service de formation correspond à une entité interne à l'entreprise privée ou publique qui a reçu l'agrément d'Emploi-Québec;
- le formateur travaille en mode autonome dans l'industrie de la formation, secteur privé;
- l'organisme de formation, à but lucratif ou non, correspond à une structure organisationnelle complète; on le retrouve dans les secteurs privé et public.

Les interlocuteurs clés visés dans le présent chapitre sont les formateurs qui travaillent en mode autonome et les représentants d'organismes à but lucratif et d'organismes à but non lucratif. Sont exclus les formateurs des services de formation internes aux entreprises, car ils ont été rencontrés dans le cadre des entrevues avec des employeurs. Le contenu des entrevues avec des représentants des services aux entreprises relevant des établissements d'enseignement fait l'objet du chapitre suivant.

Emploi-Québec détient et met à jour une liste complète des formateurs et des organismes de formation qui ont obtenu leur agrément conformément à la Loi et au Règlement sur l'agrément des services de formation, des formateurs et des organismes de formation. La liste des formateurs et des organismes de formation indique la région de résidence ainsi que les régions où interviennent ces derniers. Un grand nombre d'entre eux résident dans les régions métropolitaines de Québec et de Montréal, mais sont identifiés comme des formateurs intervenant dans plusieurs régions.

Dans ce contexte, deux groupes de six à huit personnes devaient être formés, dont un à Montréal et un à Québec. Idéalement, chaque groupe devait être composé de formateurs, de représentants d'organismes de formation à but lucratif et de représentants d'organismes de formation à but non lucratif.

La formation des groupes de discussion n'a pas posé de difficultés, contrairement à la réalisation des rencontres proprement dites, où plusieurs formateurs n'ont pu se rendre

disponibles. Le nombre de participants présents aux entrevues s'étant avéré insuffisant, il a été décidé de former un troisième groupe à Québec pour atteindre un nombre suffisant de participants. En tout, seize personnes ont participé aux entrevues et elles se répartissent comme suit : deux formateurs qui travaillent en mode autonome, dix représentants d'organismes à but lucratif et quatre représentants d'organismes à but non lucratif.

Les entrevues avec les formateurs et les représentants des organismes de formation du secteur privé ont été réalisées en février 2000.

5.1 PRISE DE CONTACT AVEC LES ENTREPRISES

Les stratégies utilisées par les organismes privés de formation pour prendre contact avec les entreprises semblent diversifiées : les relations d'affaires, l'appartenance à des associations professionnelles et sectorielles, une présence active au sein de ces organisations (séminaires, communications, etc.), la diffusion des produits de formation par voie électronique ou autres et certaines formes d'animation auprès de clientèles cibles sont autant de moyens utilisés pour augmenter leur visibilité auprès des entreprises. Parmi les participants, certains mentionnent que l'activité de formation est aussi une activité de promotion de l'organisme de formation : si les gens sont satisfaits, ils recommandent l'organisme à leur entourage (bouche à oreille). Un moyen complémentaire souvent évoqué est celui du suivi après la formation; cette étape de suivi « après vente » est l'occasion de se rendre compte des résultats de la formation dispensée et de vérifier s'il y a apparition de besoins complémentaires ou nouveaux dans l'entreprise cliente.

Généralement, les formateurs et les organismes à but lucratif prennent directement contact avec les entreprises, soit par téléphone, par courrier électronique, par télécopieur ou en personne, pour faire connaître leurs produits de formation. Ils dénichent parfois leur clientèle potentielle en s'inspirant des listes existantes dans certains organismes gouvernementaux. Pour atteindre les entreprises publiques, ils répondent à des appels d'offres.

D'autres organismes de formation à caractère sectoriel ou vocationnel offrent leurs services à des membres plutôt qu'à des entreprises proprement dites. Il s'agit le plus souvent d'organismes à but non lucratif qui entretiennent avec leurs membres soit une relation de service, lorsque sa raison d'être est la promotion ou le développement des membres, soit une relation d'affaires, lorsque sa raison d'être est d'assurer à la population un niveau de qualité au moyen d'une entente d'affiliation avec le membre. Dans tous ces cas, l'adhésion de nouveaux membres vient du membre lui-même qui recherche les avantages offerts par l'organisme. Dans ce cadre précis, l'organisme dessert différentes régions et les coûts sont relativement uniformes. L'analyse de besoins se fait au moyen d'un sondage annuel. Un bulletin mensuel, acheminé par courrier électronique ou par la poste, permet d'offrir les produits et le calendrier de formation.

La publicité dans les médias est parfois utilisée, mais on s'accorde pour dire que ce n'est pas une stratégie rentable à court terme.

Certains organismes croient que le marketing des produits de formation ne doit pas être laissé entre les mains des formateurs qui n'ont pas forcément les compétences requises.

5.2 OFFRE DE SERVICE AUX ENTREPRISES PAR LES SERVICES DE FORMATION DE L'ÉTUDE

5.2.1 Secteurs d'activité économique et régions desservies

Leurs domaines d'intervention amènent les participants à intervenir auprès d'entreprises de différents secteurs industriels et de différentes tailles, incluant celles des secteurs public et parapublic ainsi que les organisations gouvernementales des différents niveaux. S'ils interviennent dans des domaines relativement spécialisés, ces spécialités se retrouvent dans un large éventail de secteurs d'activité économique.

La plupart des participants interviennent dans différentes régions du Québec, bien que quelques-uns interviennent aussi à l'étranger. Pour certains, le plus gros du volume de la clientèle se retrouve à Québec et Montréal, alors que pour d'autres, la clientèle se retrouve essentiellement dans les régions périphériques.

5.2.2 Tarification des services

De manière générale, le coût de la formation est établi sur une base quotidienne en ce qui a trait aux honoraires du formateur auxquels s'ajoutent les coûts de location de salles et de matériel ainsi que les frais de séjour et de déplacement, s'il y a lieu. Les tarifs en vigueur dans les organismes publics de formation servent de référence pour fixer les prix du secteur privé.

Les principaux aspects qui interviennent dans la détermination des coûts de formation sont les suivants :

- l'importance de la recherche à faire pour développer un contenu de formation ou pour adapter une formation existante;
- le volume de personnes à former;
- la durée de la formation.

Les organismes à caractère associatif proposent à leur clientèle des prix fixés à l'avance, préférentiels pour leurs membres et à plein tarif pour les autres.

D'autres organismes, particulièrement ceux à but non lucratif, déterminent le coût des formations à partir des coûts réels : location des salles de conférence, honoraires et frais de déplacement du conférencier.

Selon la situation de l'organisme de formation dans le marché, certains tentent d'être compétitifs en proposant un prix un peu plus bas que les compétiteurs, alors que d'autres, au contraire, cherchent le prix le plus élevé du marché comme référence pour fixer le leur.

5.2.3 Domaines de formation

Les domaines de formation dans lesquels les organismes sont engagés sont des domaines spécialisés mais communs aux entreprises de différents secteurs industriels : français écrit, comptabilité, fiscalité, utilisation de nouvelles technologies, techniques de « coaching » et formation de formateurs.

5.2.4 Relation avec l'entreprise pour l'organisation de la formation

La participation à l'organisation de la formation peut être plus ou moins intense et diversifiée selon que l'entreprise connaît ou non son besoin de formation et selon que la formation requise existe ou non, sous forme d'un module déjà développé.

Dans ce dernier cas, le formateur ou l'organisme intervient ponctuellement pour donner la formation demandée par l'employeur. Il s'agit de contenus connus et reconnus comme nécessaires et appropriés pour développer certaines compétences communes à plusieurs entreprises. Dans ce cas, la formation est axée sur la tâche et les besoins de développement des compétences sont facilement identifiables (bureautique, langue seconde, etc.). Le besoin est déterminé par l'entreprise qui cible les personnes qui doivent recevoir telle ou telle formation. Certains modules de formation, principalement dans le cas de formations qualifiantes[31], comportent obligatoirement une évaluation qui permet de qualifier la personne pour l'exercice d'une tâche ou d'une fonction de travail (sécurité, normes de métiers, exigences de distributeurs de produits, etc.). Dans ce cas, l'évaluation est déjà incluse dans la formation et n'a pas à être développée avec l'employeur.

Les organismes à caractère sectoriel ou vocationnel offrent souvent des formations dont le contenu est déjà développé en collaboration avec des gens de l'industrie. Les cours sont proposés annuellement et les différents employeurs y inscrivent leurs employés, au besoin. Il leur arrive aussi d'offrir des formations sur mesure développées à partir du contenu d'une formation existante, adaptée aux besoins particuliers d'un employeur ou d'un groupe d'employeurs.

Lorsque la demande est moins bien cernée, les organismes de formation peuvent intervenir dès l'analyse de besoin qu'ils réalisent le plus souvent avec l'employeur. Pour d'autres formateurs ou organismes de formation, l'offre de service est très personnalisée. On analyse le besoin avec un représentant de l'employeur, on pose un diagnostic de l'état des compétences des employés, on monte un projet de formation qui est présenté à l'entreprise et cette dernière choisit parmi les options possibles. Certains donnent un service clés en main et une sorte de garantie de service après vente qui se concrétise par une présence sur demande de l'organisme au cours des six mois suivant la formation. Certains prévoient une évaluation au terme de la formation; d'autres proposent aux employeurs des outils d'analyse des effets de la formation, mais ce produit connaît peu de succès.

Les organismes de formation qui interviennent dans les domaines du comportement et des attitudes en entreprises partent de l'analyse de besoins et définissent des plans d'intervention qui visent à atteindre les objectifs préalablement identifiés avec

[31] Une formation qualifiante est celle qui est absolument exigée pour l'exercice d'une tâche ou d'une fonction de travail.

l'employeur. La formation peut s'étaler sur plusieurs semaines avec des exercices pratiques à réaliser à l'intérieur des tâches quotidiennes par les employés en formation, qui analysent par la suite les résultats obtenus. Les formateurs doivent alors multiplier les déplacements dans l'entreprise.

Dans d'autres cas, en particulier dans le cas d'organismes qui offrent des services de formation dans un domaine spécifique, l'organisme tente de détecter, parmi des besoins particuliers d'entreprises, ceux qui pourraient s'étendre à une plus large échelle parmi leurs entreprises clientes, afin de développer un produit de formation qui sera par la suite offert à plusieurs entreprises. Cette stratégie, si elle est appliquée judicieusement, comporte l'avantage de rationaliser le temps alloué au développement de contenus de formation et celui de diminuer les frais de formation pour chaque entreprise.

5.2.5 Évaluation et certification de la formation

Évaluation de la formation

La formation dispensée en entreprise et centrée sur la tâche ne fait généralement pas l'objet d'une évaluation de quelque nature que ce soit. C'est plutôt l'employeur qui voit, dans la prestation subséquente de l'employé, s'il y a amélioration de sa performance ou non.

La notion d'évaluation de la formation renvoie à différents objets parmi lesquels le formateur fait ses choix, souvent à partir des exigences de l'entreprise cliente. Les rencontres avec les formateurs et les organismes de formation ont permis de cerner une certaine variété d'objets qui donnent lieu à des pratiques d'évaluation de la formation.

Certains formateurs procèdent à une évaluation préalable du niveau de compétences des employés pour déterminer le niveau de formation à donner pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Cette pratique se retrouve, par exemple, dans des formations en langue maternelle ou seconde, écrite ou parlée. Certains évaluent le degré d'intérêt des participants au cours de la formation. L'évaluation permet au formateur de détecter des difficultés dans la dynamique de la session de formation et d'ajuster sa démarche. Ces deux pratiques d'évaluation sont plus orientées vers l'analyse du besoin et du fonctionnement.

Lorsqu'il y a évaluation de la formation, il s'agit le plus souvent d'une évaluation de la satisfaction des personnes à l'égard de la formation reçue. Pour la plupart des formateurs, ce type d'évaluation permet de juger de l'adéquation de la formation qu'ils ont dispensée[32].

L'évaluation de la satisfaction ne semble toutefois pas monnaie courante; elle semble appartenir davantage aux domaines reliés à la gestion ou à des formations dispensées dans des salles de formation plutôt que dans des domaines plus manuels.

---

[32] Certains, par exemple ceux qui sont reconnus par Soféduc (Société de formation et d'éducation continue), doivent comptabiliser les résultats de ce type d'évaluation de leur formation et cela compte pour décider de la reconduction.

Plus rarement encore, on procède à l'évaluation des apprentissages réalisés au cours de la formation. Il semble que certains contenus se prêtent plus que d'autres à ce type d'évaluation qui, dans la plupart des cas, est réalisé seulement à la demande du client (employeur).

Certains formateurs offrent un suivi après la formation. Cette pratique offre trois avantages : évaluer la portée de la formation dispensée, évaluer la prestation du formateur et détecter de nouveaux besoins de formation.

D'autres tentent d'implanter une mesure de l'évaluation de l'impact de la formation sur le développement de l'entreprise, mais celle-ci ne semble pas très populaire.

On tente également d'implanter dans les entreprises une mesure de transfert des acquis de formation. Curieusement, les entreprises ne semblent pas s'intéresser à ce genre de produit non plus. On cherche à faire promouvoir cette idée par Emploi-Québec.

Certification de la formation

L'évaluation des apprentissages ne débouche pas souvent sur une certification ou une attestation des compétences acquises en formation. L'attestation, de son côté, ne repose pas toujours sur une évaluation des compétences acquises en formation. Il existe néanmoins certaines pratiques qu'il importe de relever.

L'attestation la plus répandue dans le milieu de la formation en entreprise semble être l'attestation de participation, qui témoigne uniquement de la présence et de la participation de l'employé à la formation. Il semble que la seule exigence pour l'obtenir soit la présence de l'employé à un nombre minimum d'heures de formation fixé par le formateur au début de la formation.

La formule du passeport des compétences et le carnet d'apprentissage correspondent à un modèle plus formel, mais beaucoup moins répandu, de certification des compétences; ils servent à la certification professionnelle pour certains métiers. Il s'agit d'un carnet dans lequel sont inscrites les compétences nécessaires à l'exercice du métier. Lorsqu'une compétence est acquise, elle est évaluée et on la certifie sur une base individuelle. Lorsqu'elles sont toutes acquises, l'employé possède l'autonomie nécessaire à l'exercice de son métier. Ces pratiques d'évaluation semblent être associées à des métiers où la formation initiale est bien définie quant aux compétences exigées par la fonction de travail ou encore, dans des métiers très encadrés par la réglementation.

Dans d'autres secteurs, on accorde une attestation d'atteinte des objectifs de la formation au moyen de simulations ou de mises en situations; dans certains cas, l'attestation présente les objectifs de la formation dispensée, ceux qui ont été atteints, la durée de la formation, le nombre d'heures de présence de l'élève ainsi que le résultat obtenu lors de l'évaluation. Cette approche permet à l'employé de cumuler des unités d'enseignement continu (UEC).

Bien qu'elle ne soit pas encore très répandue et qu'elle corresponde à des objets diversifiés, il semble exister une réelle pratique en matière de certification.

Concernant l'évaluation et la certification de la formation, il ressort des entrevues que l'évaluation la plus utilisée est celle qui mesure la satisfaction des employés à l'égard de la formation reçue. Toutefois, bien qu'encore peu répandues, il existe des pratiques d'évaluation fondées sur l'analyse des besoins et du fonctionnement, sur les apprentissages réalisés pendant la formation et sur le suivi postformation. Les mesures d'évaluation de l'impact de la formation ou celles de transfert des acquis paraissent plus difficiles à implanter. Quant à la certification de la formation, il ressort des entrevues que le mode d'attestation consiste le plus souvent en une attestation de la participation à la formation et non pas en une attestation des compétences acquises. Mais encore là, bien que peu répandues, il existe de réelles pratiques de certification des compétences.

5.3 CARACTÉRISTIQUES DE LA FORMATION EN ENTREPRISE POUR LES ENTREPRISES CLIENTES DES SERVICES DE L'ÉTUDE

5.3.1 Lieu et moment de la formation

La formation se donne généralement sur les heures de travail du personnel. Ce qui varie le plus, c'est le lieu où se donne la formation.

Le lieu de la formation varie selon le domaine et la nature de la formation. Elle se donne sur le lieu de travail, lorsque cette dernière porte sur la familiarisation avec de la machinerie ou du matériel appartenant à l'organisation dans la mesure où ces derniers sont adéquats pour la formation; elle se donne sur le lieu de travail également lorsque la formation vise le personnel d'une seule entreprise pour qui les frais de location de salle rendent le coût de la formation prohibitif.

La formation est donnée à l'extérieur de l'entreprise lorsque cette dernière s'adresse au personnel de plusieurs entreprises et que la formation revêt un caractère plus théorique. On choisit également de donner la formation à l'extérieur pour éviter aux participants d'être continuellement dérangés dans le cours de la formation, ce qui risque de se produire lorsque la formation est dispensée sur les lieux de travail.

Il arrive toutefois que la formation ne soit pas obligatoire et que certains employés soient invités à y participer : ces derniers doivent alors consentir à donner de leur temps sans être rémunérés pour avoir accès à la formation. D'autres types de formation, notamment les formations destinées aux cadres ou encore les formations reliées à la gestion, sont généralement dispensés hors des lieux de travail, ce qui comporte certains avantages, notamment un côté plus convivial associé à la formation et la distance créée avec les sollicitations possibles du milieu de travail.

5.3.2 Durée de la formation

La formation peut présenter des durées assez difficiles à estimer du point de vue des formateurs. Toutefois, les produits de formation déjà existants se présentent généralement sous forme de modules d'une durée variant d'une demi-journée à une journée. Selon les besoins de chaque entreprise, la programmation d'une formation peut nécessiter un certain nombre de modules. C'est alors le besoin qui détermine la durée de la formation.

Voici quelques exemples tirés des rencontres avec les formateurs et les organismes de formation du secteur privé :

- les interventions de formation en dynamique d'entreprise peuvent atteindre de 30 à 40 heures étalées sur quelques mois;
- des formations de formateurs peuvent durer jusqu'à 22 jours; elles sont découpées en sessions qui peuvent être choisies individuellement;
- la durée des formations sur mesure dispensées par les organismes qui oeuvrent dans des secteurs d'activité économique particuliers peut varier de un jour à un mois, selon les besoins des entreprises.

La durée semble varier principalement en fonction du besoin d'adaptation de l'entreprise aux changements plus ou moins importants qui surviennent dans son secteur d'activité.

5.3.3 Difficultés rencontrées dans la planification et l'organisation de la formation

Les difficultés qui ont été évoquées lors des discussions de groupe sont principalement de trois ordres :

- le premier, d'ordre individuel, se trouve dans les cas d'analphabétisme, où les employés éprouvent des difficultés majeures avec le matériel écrit, autant pour la formation que pour les tests de l'évaluation;
- le second, d'ordre organisationnel, réside dans le fait que l'employeur n'a pas assez d'expérience pour prendre les meilleures décisions quant à l'avenir de son entreprise, incluant les décisions relatives à la formation de ses employés. Le formateur a un rôle important à jouer dans la résolution de ce genre de situation;
- le troisième se rapporte au bas niveau de culture de formation dans les très petites entreprises. Il semble qu'il soit particulièrement difficile de percer pour un formateur ou un organisme de formation dans ces milieux. On croit que la solution peut se trouver dans une dynamique de parrainage de petites entreprises. À titre d'exemple, des initiatives ont été prises par des formateurs pour accompagner ces entreprises dans les demandes de subvention au FNFMO et elles se sont butées à des refus. On croit que le principal frein des entreprises vient du fait que la subvention est un revenu imposable et qu'alors, la peine en emporte le profit. Résultat : l'employeur préfère se passer de la subvention.

Autrement, dans les entreprises où la formation des employés est une réalité assez bien accueillie, on retrouve des problèmes d'organisation de la formation. Il semble que le conflit continuel entre les besoins de formation et les exigences de la production soit le plus important. Il ressort également que les salles de formation sont souvent inadéquates pour les besoins de formation, tant en ce qui concerne l'aménagement que l'équipement. On mentionne également que la formation dispensée dans l'entreprise même occasionne le dérangement fréquent des participants à la formation pour répondre à différentes petites urgences.

5.3.4 Motivation des employés à l'égard de la formation

Selon les représentants des organismes de formation, le niveau de motivation est très élevé au sein de leur clientèle et les principaux facteurs qui influencent le niveau de motivation sont :

- la pertinence de la formation par rapport aux besoins de compétences des employés;
- le niveau de préoccupation par rapport au développement de l'entreprise, particulièrement lorsque la personne qui reçoit la formation est chef d'entreprise;
- le côté pratique de la formation;
- l'origine de la demande de formation (employeur ou employé);
- le moment de la formation;
- la participation financière de l'employeur;
- la personnalité du formateur;
- la nature de la formation;
- l'importance accordée à la formation.

Dans certaines entreprises, les employés ont des profils et des cheminements de carrière bien définis. Cela soutient la motivation des personnes à l'égard de la formation.

Des organismes à but non lucratif offrent de la formation sur une base volontaire. Lorsqu'elles s'y inscrivent, les personnes ont une motivation très élevée à l'égard de la formation.

Les formateurs rencontrés notent une motivation relativement importante des employés d'entreprises à l'égard de la formation défrayée par l'employeur. Certains employés acceptent même de prendre la formation en dehors de leur temps de travail, sans être rémunérés, pour être plus performants dans leur travail, être éventuellement mieux rémunérés et mieux se positionner sur le marché du travail.

5.4 CHANGEMENTS PERÇUS DEPUIS L'ENTRÉE EN VIGUEUR DE LA LOI

5.4.1 Dans l'offre de formation

Dans la majorité des cas, les participantes et les participants aux groupes de discussion ne remarquent pas de changements dans leur rôle auprès des entreprises depuis l'entrée en vigueur de la Loi.

Certains organismes ont bénéficié des effets de la Loi, et en particulier du Fonds national de formation de la main-d'œuvre. Ce fonds leur a permis d'apporter un support aux entreprises lors de la préparation de la demande de subvention pour des projets de formation. Cet ajout à leur offre de service est directement attribuable à la Loi.

Il ressort de l'ensemble des entrevues que la Loi a surtout incité de nouveaux organismes de formation et de nouveaux formateurs à entrer dans le marché de la formation. Des cours qui existaient ont reçu de nouveaux titres pour les rajeunir et les rendre plus attrayants, mais il n'y a pas eu plus de changements dans les autres aspects de la formation, qui doit désormais tenir compte davantage de toute la gestion de la formation, informer l'employeur de ce qu'il doit conserver comme pièces justificatives et en fournir au besoin.

5.4.2 Dans la demande de formation

Il ressort de l'ensemble des entrevues que :

- les entreprises qui faisaient déjà de la formation en faisaient déjà souvent pour plus de 1 %, donc, la Loi n'a changé ni la quantité ni la nature des formations demandées dans ces entreprises.
- dans les plus petites entreprises, pour celles qui ne faisaient pas ou à peu près pas de formation, la Loi a eu pour effet de développer une attitude comptable à l'égard de la formation où l'objectif est de faire le 1 %;
- une légère hausse dans la demande de formation de la part des entreprises au début de la mise en application de la Loi a été observée par des participants, mais cette hausse ne s'est pas maintenue;
- le changement palpable est la demande de formation destinée à des catégories d'employés que les formateurs ne rencontraient pas auparavant. Selon certains, la Loi a rendu des employeurs plus conscients des bénéfices à tirer de la formation de leurs employés. C'est un changement positif apporté par la Loi selon eux puisque avant, dans plusieurs entreprises, seuls les cadres bénéficiant de formations parrainées par l'employeur.

5.5 ENCADREMENT GOUVERNEMENTAL DE LA FORMATION DISPENSÉE EN ENTREPRISE DANS LE CADRE DE LA LOI

5.5.1 Règlement sur l'agrément des services de formation, des formateurs et des organismes de formation

Plusieurs participants se disent étonnés d'avoir eu à redemander un agrément à Emploi-Québec alors qu'ils avaient déjà obtenu cet agrément de la SQDM. Ils ont été contrariés d'avoir à refaire cette démarche au même titre que des nouveaux venus dans l'industrie de la formation.

Soutien reçu d'Emploi-Québec dans la préparation de la demande d'agrément

Selon certains participants, la démarche pour obtenir leur agrément n'a pas été compliquée parce que l'information demandée était déjà colligée pour d'autres fins, par exemple, pour des demandes d'adhésion à des associations ou organismes, ou tout simplement pour la demande d'agrément déjà présentée à la SQDM. Certains n'ont pas eu besoin de support de la part d'Emploi-Québec : selon eux, la documentation obtenue était assez claire. Ceux qui ont eu besoin d'aide ou de support se disent généralement satisfaits de leur démarche. Ils se disent unanimement heureux du renouvellement de l'agrément aux deux ans plutôt qu'à chaque année.

Les autres participants, notamment ceux qui sont plus jeunes dans l'industrie de la formation ou ceux qui n'opéraient pas sous le sceau d'un agrément avant la Loi, trouvent la démarche longue et laborieuse. Il semble qu'avec le passage de la SQDM à Emploi-Québec, on soit passé d'un monde à un autre en ce qui concerne l'organisation et la capacité d'encadrement.

En général, la réponse d'Emploi-Québec à la demande d'agrément a pris de deux à trois mois à leur parvenir, ce qui paraît un délai plutôt long pour certains, mais encore raisonnable pour d'autres. Un participant précise qu'il a dû prendre lui-même l'initiative

de communiquer avec Emploi-Québec pour apprendre qu'il manquait un renseignement à son dossier, ce qui expliquerait le retard dans l'obtention d'une réponse pour l'agrément.

Critères d'agrément et qualité de la formation dispensée en entreprise

Dans l'ensemble, les intervenants en formation s'entendent pour dire que les critères d'agrément ne garantissent pas la qualité de la formation dispensée en entreprise. Ils pensent que les critères d'agrément :

- ne permettent pas de distinguer les formateurs d'expérience des nouveaux venus dans l'industrie :

  > « C'est démobilisant pour quelqu'un qui se force quand n'importe qui peut avoir un agrément et charger 500 $ de moins à mes clients… Tout le monde peut être consultant en formation. »

- ne permettent pas de reconnaître la compétence des personnes expertes dans leur domaine, mais qui n'ont pas de certificat en enseignement. Cette situation prive les employeurs de certains secteurs d'une expertise qui n'existe pas autrement;
- permettent aux services de formation des entreprises d'obtenir l'agrément avec beaucoup plus de facilité que les autres catégories de formateurs, ce qui n'est pas équitable pour les organismes privés de formation :

  > « Les critères sont plus souples pour les formateurs internes des entreprises que pour nous. »

- sont plus exigeants à l'endroit des formateurs du secteur privé en ce qui a trait à la démonstration de leurs compétences, en comparaison avec ceux du secteur public. L'organisme privé de formation doit obtenir l'agrément pour l'organisme lui-même, en plus de l'agrément pour chacun des formateurs : il doit démontrer que chacun d'eux possède de l'expérience en formation auprès des entreprises et une formation de base en enseignement, alors que les organismes publics sont automatiquement agréés :

  > « Le formateur privé a plus à faire pour montrer sa compétence. On doit faire certifier tous nos formateurs alors que le public peut embaucher n'importe qui; par exemple, ils peuvent embaucher des professeurs dans les secteurs des métiers, comme les menuisiers, sans que ces derniers possèdent une formation en enseignement. »

- devraient être uniformes d'une demande à l'autre et d'un représentant d'Emploi-Québec à l'autre. Un participant doute d'une telle uniformité, car des demandes d'agrément présentées individuellement par deux formateurs ont été refusées alors qu'elles ont été présentées à nouveau par l'organisme de formation qui voulait retenir leurs services et elles ont été acceptées.

Les principales limites évoquées relativement au Règlement ont trait notamment aux faits suivants :

- en général, il est un peu trop facile d'obtenir un agrément, ce qui permet de voir apparaître dans l'industrie de la formation des formateurs qui entachent la crédibilité de la formation auprès des employeurs. Certains se demandent si les responsables de ce dossier à Emploi-Québec prennent le temps de vérifier les informations contenues dans les demandes d'agrément :

  > « On aurait aimé qu'EQ fasse des vérifications. C'est décevant : l'agrément, le règlement, ça veut rien dire. Ça donne quoi d'être agréé ? »

- les formateurs en période d'agrément manquent d'encadrement de la part d'Emploi-Québec;
- les organismes privés de formation doivent obtenir une double accréditation : celle de l'organisme et celle de chacun des formateurs, pris individuellement. Pour les organismes où le taux de roulement est important et où, par exemple, on a recours à des pigistes, cette obligation génère un travail très lourd pour l'organisme.

La qualité de la formation serait, selon eux, fondée en grande partie sur la qualité du formateur. Même si Emploi-Québec mettait en place des mécanismes de vérification de la qualité des plans de formation et des contenus de cours, cela ne suffirait pas à assurer la qualité de la formation. Il semble qu'un bon moyen pour assurer la qualité souhaitée est de procéder par audit, comme le fait *Sofeduc* avec les membres qu'il agrée et le ministère de l'Éducation pour l'accréditation d'une école privée. L'audit permet d'évaluer le plan de formation, les contenus de formation et la prestation du formateur en action. D'autres participants donnent aussi comme exemple de démarche visant à assurer la qualité, celle d'ISO qui se répand de plus en plus parmi les entreprises.

On mentionne également que certains comités sectoriels documentent le marché privé de la formation en colligeant l'expérience des entreprises de leur secteur avec des organismes de formation. Ce serait là une bonne initiative car, dit-on, c'est le patron d'une entreprise qui décide et quand il n'est pas satisfait des services fournis par un organisme de formation ou par un formateur, ce dernier ne va pas bien loin par la suite. On pourrait peut-être généraliser cette pratique d'une manière ou d'une autre.

Enfin, on craint que si l'accès à l'accréditation est trop facile, celle-ci devienne de moins en moins un élément de compétitivité pour les entreprises qui l'obtiennent. On souhaite que des modalités soient mises en place pour garantir la qualité et la valeur de la formation dispensée par les formateurs privés sous forme d'unités d'enseignement continu (UEC), de crédits ou autres.

5.5.2 Expérience antérieure de projets soumis au Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO)

Dans la plupart des cas, les formateurs et organismes de formation n'ont pas d'expérience antérieure avec le Fonds, ou alors, s'ils en ont, elle est relativement restreinte. Plusieurs d'entre eux ont simplement entendu parler du Fonds mais n'en connaissent pas la raison d'être. D'autres ont collaboré à préparer des demandes de subvention, lesquelles ont reçu une réponse favorable. Quelques-uns ont été approchés pour dispenser la formation faisant l'objet de la demande de subvention.

Points forts

Les participants apprécient le mode d'entrée continue pour la présentation, l'analyse et la sélection des projets.

Quant au suivi, Emploi-Québec demande aux entreprises de faire un rapport des activités de formation réalisées ainsi qu'une évaluation des apprentissages pour chaque projet. Cette exigence donne une certaine crédibilité à la qualité des formations réalisées grâce aux subventions du Fonds.

Points faibles

Un seul formateur déclare que le Guide général d'Emploi-Québec est un outil efficace pour préparer des demandes de subventions au Fonds et que la collaboration reçue d'Emploi-Québec a été exceptionnelle.

Il ressort de l'expérience générale que la préparation des premières demandes a été laborieuse en raison de certaines lacunes dans la communication avec les répondants à Emploi-Québec (SQDM au moment des premiers projets en 1997). Les premiers projets ont exigé plusieurs déplacements à Emploi-Québec pour arriver à une bonne compréhension des critères à respecter. Dans un cas, un formateur dit avoir eu besoin d'une formation et que cette formule permet de gagner du temps par la suite.

Au début, Emploi-Québec prenait trop de temps pour faire parvenir la subvention aux entreprises; cela s'est amélioré. L'entreprise peut maintenant débuter le projet avant d'avoir reçu le chèque sur simple autorisation verbale.

Des formateurs notent également que même si le site Internet d'Emploi-Québec mentionne un numéro de téléphone pour obtenir de l'information sur le Fonds, il est fréquent de ne pas obtenir de réponse à ce numéro et même si l'on en obtient une, il s'avère difficile de parler à la personne responsable du dossier.

Certains formateurs se sont adressés à leur centre local d'emploi (CLE), mais n'ont pas reçu l'aide escomptée. D'autres relèvent également le manque de connaissances des secteurs d'activité industrielle des responsables d'Emploi-Québec. Toutefois, selon certains, cette lacune tendrait vraisemblablement à se corriger, car Emploi-Québec s'emploie à faire acquérir à son personnel des compétences complémentaires.

Il ressort des entrevues que les formateurs semblent généralement intéressés à la réalité du Fonds comme véhicule d'intervention auprès des entreprises, mais ils croient que l'investissement nécessaire de la part des entreprises et des formateurs est trop important par rapport au degré d'incertitude entourant le résultat de l'opération. De plus, le fait que le montant de la subvention soit considéré comme un revenu imposable constitue selon certains un obstacle supplémentaire. Plusieurs formateurs s'entendent sur le fait qu'il est difficile de trouver les bonnes portes d'entrée à Emploi-Québec et croient que les choses se passaient mieux du temps de la SQDM.

5.5.3 Expérience antérieure de l'entreprise de formation avec les organismes collecteurs

La grande majorité des participants ne connaissent pas le rôle et la raison d'être des organismes collecteurs et n'en ont pas entendu parler. Un seul participant, représentant d'organisme de formation à but non lucratif, a amorcé des démarches pour être reconnu comme organisme collecteur. À la suite d'une étude de faisabilité, l'organisme en question a conclu que ce n'était pas intéressant financièrement.

5.5.4 Expérience antérieure de l'entreprise de formation avec les comités sectoriels

Les comités sectoriels, pris au sens de la Loi, sont relativement peu connus des participants. Seuls les organismes à but non lucratif issus d'un secteur d'activité où il existe un tel comité les connaissent et entretiennent des rapports avec eux. Parmi les autres formateurs, un seul a été sollicité par un comité sectoriel pour s'inscrire dans leur banque de formateurs. Certains ne les connaissent pas du tout. D'autres connaissent plus ou moins leur raison d'être, mais n'ont jamais eu l'occasion de collaborer avec eux.

Les quelques organismes de formation qui ont collaboré avec des comités sectoriels ont réalisé des activités de sensibilisation, de formation et de soutien technique au bénéfice de la main-d'œuvre et des employeurs du secteur d'activité; ils ont également collaboré à documenter certains points de services pour assurer la qualité du service.

Il ressort de ces expériences que le processus de collaboration avec les comités sectoriels est un peu long, parsemé de longs temps morts qui pourraient s'expliquer par la lenteur du processus décisionnel des comités en cause.

5.6 PERTINENCE DE LA LOI

Dans l'ensemble, les formateurs et représentants d'organismes de formation croient qu'il est pertinent d'avoir une Loi qui encadre la formation de la main-d'œuvre au Québec. Selon certains, l'existence de la Loi contribue à valoriser et promouvoir la main-d'œuvre; elle montre aussi que le gouvernement reconnaît publiquement la valeur de la formation.

Principaux avantages et inconvénients de la Loi

Les participants émettent certaines réserves quant aux modalités d'application de la Loi; par exemple, le fait que la Loi s'applique dans les mêmes termes, indifféremment qu'il s'agisse de plus petites ou de plus grandes entreprises.

Dans les grandes entreprises et dans les PME de certains secteurs industriels, il existe déjà depuis plusieurs années une tradition et la formation dépasse largement le 1 % de la masse salariale. Le seul changement apporté par la Loi dans ces cas est la quantité de paperasse supplémentaire pour satisfaire aux exigences de la Loi et non pas la quantité de formation. Pour ces entreprises, la Loi ne répond à aucun besoin de formation du personnel; elle n'est pas un moyen adéquat pour augmenter la participation de l'employeur à la formation de sa main-d'œuvre. Elle est perçue comme une ingérence gouvernementale dans la gestion de l'entreprise.

Dans les plus petites entreprises qui ne faisaient pas ou à peu près pas de formation, la Loi a apporté des changements, mais ceux-ci s'inscrivent-ils réellement dans l'esprit de la Loi? Selon qu'elles choisissent de faire de la formation ou de « payer la taxe de 1 % », elles feront face à des situations différentes.

Dans le premier cas, l'employeur inexpérimenté en formation éprouve des difficultés à saisir l'information présentée dans les guides diffusés par Emploi-Québec; il est également démuni quant au choix d'un formateur ou d'un consultant en formation : il ne sait généralement pas où le trouver et sur quels critères fonder son choix. Il s'ensuit que la formation donnée n'est pas toujours appropriée et que l'employeur peut garder l'impression d'avoir reçu bien peu en retour de ses efforts et de ses investissements. Par contre, pour un certain nombre d'employeurs de petites entreprises peu actifs en formation, la Loi a eu pour effet de les amener à amorcer des efforts en ce sens, ce qui est tout de même un bon point en faveur de la Loi.

Dans le second cas, l'employeur estime qu'il lui coûte moins cher de « payer la taxe » au ministère du Revenu que de payer quelqu'un pour mettre en place la formation et tenir la comptabilité des dépenses de formation.

Selon certains formateurs et des représentants des organismes de formation, l'idée de la formation fait son chemin dans les entreprises, mais en raison des impératifs de la mondialisation et d'augmentation de la productivité plutôt qu'en raison de la Loi.

Il s'agit d'un moyen « massue », mais selon certains participants, les employeurs doivent comprendre la nécessité de la formation et le bénéfice qu'ils peuvent en tirer, eux et leurs employés.

Suggestions pour améliorer la performance de la Loi

Bien que dans l'ensemble, les formateurs et les organismes de formation croient qu'une Loi est pertinente pour assurer le développement de la formation de la main-d'œuvre au Québec, ils sont loin d'être persuadés que la Loi atteint son objectif d'améliorer la qualification de la main-d'œuvre.

> « Cela dépend comment la Loi est appliquée et comment les employeurs s'en servent. L'argent est-il vraiment donné à la formation? Y a-t-il un contrôle exercé pour s'assurer que c'est bien appliqué? »

Dans cette perspective, ils ont formulé les suggestions suivantes pour améliorer la performance de la Loi :

- en ce qui a trait aux entreprises, un bon nombre estiment que la Loi devrait conduire à concentrer l'effort sur les entreprises qui ont besoin d'améliorer leur performance en matière de formation. À cet effet, ils suggèrent :
  - de mieux cibler les entreprises dont les employés ne reçoivent pas ou pas suffisamment de formation;
- ils croient également que des modalités devraient concourir à assurer un support adéquat à l'employeur. À cet effet, ils suggèrent :
  - de regrouper les petites entreprises et inclure celles dont la masse salariale est inférieure à 250 000 $ pour leur donner des services appropriés;

de faire connaître aux employeurs les bénéfices que l'on peut tirer de la formation, leur donner davantage d'information sur la Loi de même que sur les ressources mises à leur disposition;

- il leur semble opportun de mettre en œuvre les moyens nécessaires au développement d'une idée positive de la formation chez les employeurs. À cet effet, ils suggèrent :
  de trouver des formules plus incitatives qui visent le dépassement en formation plutôt que l'augmentation de la paperasse;
  de trouver des solutions visant à diminuer la paperasse;
- il leur semble nécessaire d'accroître réellement l'effort de formation. À cet effet, ils suggèrent :
  de resserrer l'encadrement destiné aux entreprises pour les forcer à faire de la formation plutôt que de payer la « taxe » au MRQ :

  « La Loi ne va pas assez loin dans son application. »

  « Il y a trop de permissivité dans la Loi. Par exemple, les colloques, les congrès, tous les moyens trouvés à la dernière minute pour ne pas donner l'argent au MRQ, trop d'avenues éloignées de la qualification de la main-d'œuvre. »

  de hausser le pourcentage de la masse salariale à consacrer à la formation ou le moduler selon les secteurs industriels;
  de mieux contrôler dans la pratique les catégories de dépenses de formation pour favoriser la formation qualifiante et transférable;
  d'obliger l'employeur à distribuer équitablement la formation parmi l'ensemble de son personnel;
- ils croient que le Règlement sur l'agrément des services de formation, des formateurs et des organismes de formation est nécessaire, mais qu'il est encore trop relâché par rapport à la qualité attendue de la formation en entreprise. À cet effet, ils suggèrent :
  de resserrer les critères d'obtention de l'agrément;
  de vérifier l'information présentée à l'appui des demandes d'agrément;
  de réserver la formation des employés d'entreprises aux formateurs de carrière plutôt qu'à des formateurs improvisés :
  « Il faut mettre des critères plus sévères pour l'agrément des formateurs pour ne pas laisser le souvenir de mauvaises expériences chez les employeurs. »;
- plusieurs croient que le gouvernement encourage trop les organismes publics de formation par rapport à ceux du secteur privé. À cet effet, ils suggèrent :
  de faire la promotion des formateurs et des organismes privés de formation.

CONCLUSION

Rappelons que les interlocuteurs visés dans le présent rapport sont les formateurs privés qui travaillent en mode autonome et les représentants d'organismes à but lucratif et d'organismes à but non lucratif.

Selon de nombreux formateurs privés rencontrés, la Loi a surtout incité de nouveaux organismes de formation et de nouveaux formateurs à entrer dans le marché de la formation. Par contre, elle ne semble pas avoir entraîné de changements dans les

contenus de formation. Des formateurs disent avoir assisté à une légère hausse de la demande de formation de la part des entreprises au début de la mise en application de la Loi, mais cette hausse ne s'est pas maintenue. Le changement palpable est la demande de formation destinée à des catégories d'employés que les formateurs ne rencontraient pas ou rencontraient peu auparavant.

Les difficultés perçues par les entreprises clientes ont trait aux employés qui éprouvent des difficultés majeures avec le matériel écrit; aux employeurs qui n'ont pas assez d'expérience pour prendre les meilleures décisions quant à l'avenir de leur entreprise, incluant les décisions relatives à la formation de leurs employés; et au bas niveau de culture de formation dans les très petites entreprises. Il semble qu'il soit particulièrement difficile de percer pour un formateur ou un organisme de formation dans les petites entreprises.

Dans l'ensemble, les formateurs privés rencontrés croient pertinent d'avoir une loi qui encadre la formation de la main-d'œuvre. Selon plusieurs, la Loi est essentielle au développement économique du Québec : elle joue un rôle de chien de garde. Bien sûr, les chefs d'entreprises qui ont une vision à court terme se trouvent désavantagés.

Toutefois, plusieurs ne sont pas persuadés que la loi actuelle atteint son objectif d'augmenter la participation des employeurs à la formation de la main-d'œuvre. Bien qu'ils soient favorables à la Loi, les participantes et les participants croient en la nécessité d'apporter des correctifs dans le sens de ceux mentionnés précédemment. Parmi ces derniers, ils soulignent l'urgence de diffuser une information complète et adaptée auprès des entreprises et d'offrir une aide conseil aux entreprises qui ont besoin d'améliorer leurs performances en matière de formation. Plusieurs soulignent par ailleurs l'importance de resserrer les critères d'agrément des formateurs et de mieux contrôler les catégories de dépenses de formation admissibles pour favoriser la formation qualifiante et transférable. Enfin, plusieurs souhaitent également que des moyens soient mis en œuvre pour réduire les exigences administratives.

CHAPITRE 6

RÉSULTATS DES ENTREVUES AVEC LES FORMATEURS PUBLICS

Ce chapitre rend compte des entrevues réalisées avec les représentants des services aux entreprises relevant des établissements d'enseignement du Québec. Les services aux entreprises ont un rôle primordial à jouer dans l'atteinte des objectifs de la Loi. En effet, pour que l'employeur puisse inscrire une dépense de formation au titre du 1 % de sa masse salariale, la formation à l'origine de la dépense doit être dispensée par un intervenant reconnu par la Loi. Les services aux entreprises relevant des établissements d'enseignement bénéficient de la reconnaissance accordée à l'établissement par le ministère de l'Éducation du Québec et n'ont pas à présenter une demande d'agrément à Emploi-Québec pour intervenir en formation dans les entreprises dans le cadre de la Loi. Les services aux entreprises se retrouvent dans des établissements d'enseignement des niveaux secondaire, collégial et universitaire. Des représentants dans chacun de ces niveaux ont été rencontrés lors des entrevues.

Les services aux entreprises sont répartis dans les établissements d'enseignement des niveaux secondaire, collégial et universitaire à l'échelle du Québec. De manière à tenir compte des réalités propres à chacun des niveaux et à dégager, le cas échéant, une vision d'ensemble de leurs activités de formation, des représentants des trois niveaux ont été rencontrés dans chacune des six régions retenues pour les entrevues auprès des employeurs.

Les rencontres ont eu lieu dans les locaux des services aux entreprises et l'entrevue a eu lieu en présence des responsables du service aux entreprises soit, la plupart du temps, la directrice ou le directeur du service accompagné ou non d'une coordonnatrice ou d'un coordonnateur de la formation destinée aux entreprises.

En tout, seize entrevues ont été réalisées dans six régions auprès de cette catégorie d'interlocuteurs, soit une entrevue par niveau académique par région, à l'exception de la région Centre-du-Québec, où les représentants des trois niveaux ont décidé de se regrouper au cours d'une même rencontre, puisqu'ils partagent une même structure de fonctionnement. La durée approximative avec les représentants des services aux entreprises était de deux heures. Les entrevues avec les représentants des services aux entreprises ont été réalisées de la mi-novembre à la mi-décembre 1999.

6.1 PORTRAIT DES SERVICES AUX ENTREPRISES VISITÉS

6.1.1 Expérience et services offerts

Les services aux entreprises au niveau secondaire faisant partie de l'étude sont relativement jeunes; la majorité d'entre eux ont débuté leurs activités au cours des années 1990. Le plus ancien a une vingtaine d'années d'expérience, alors que le plus récent date de juin 1999. Leur activité auprès des entreprises est essentiellement une activité de formation.

Au niveau collégial, leurs homologues offrent des services de formation aux entreprises depuis plus de quinze ans déjà, dans la grande majorité des cas. Certains ont même débuté leurs activités il y a 25 ans. En plus des services de formation, la plupart d'entre eux offrent aux entreprises d'autres services et entretiennent avec elles d'autres

relations, comme par exemple : service de placement, location de locaux, prêt de services ou de ressources, accompagnement (« coaching »), incubateur d'entreprises, rôle conseil, aide technique, entreprise d'entraînement, programme d'alternance travail-étude, reprographie.

Parmi les services aux entreprises de niveau universitaire faisant partie de l'étude, certains ont à peine un an d'existence alors que d'autres sont en place depuis plus de trente ans. Leurs représentants soulignent le fait que leur intervention auprès des entreprises ne se limite pas à la formation; ils peuvent aussi jouer auprès d'elles un rôle conseil, ou encore, leur apporter un soutien technique.

6.1.2 Fonctionnement des services aux entreprises

Les services aux entreprises de l'étude se distinguent sur certains points et se ressemblent sur d'autres. Ainsi, ils diffèrent quant à leur organisation, leurs domaines d'intervention, leur rayon d'action. Ils se ressemblent quant au mode de financement du service et quant au partage des ressources et des infrastructures avec l'établissement d'enseignement.

Le plus souvent, les services aux entreprises sont distincts des services aux individus ou des services à la collectivité. Ils partagent avec eux des ressources humaines et matérielles ainsi que des infrastructures (locaux, systèmes d'information, etc.). Ils sont facturés pour l'utilisation des ressources et des infrastructures de l'établissement d'enseignement et, dans une grande majorité de cas, ils doivent s'autofinancer. Plusieurs sont même une source de revenu non négligeable pour l'établissement d'accueil.

Au niveau secondaire, la structure des services aux entreprises est relativement semblable de l'une à l'autre : on y retrouve un directeur, deux ou trois formateurs réguliers, une secrétaire et des formateurs extérieurs engagés sur une base ponctuelle.

Au niveau collégial, on constate une certaine disparité organisationnelle d'un service aux entreprises à l'autre quant au nombre de ressources qui assurent la permanence du service. Cette situation semble varier en fonction de l'envergure du carnet de commande et du rayon d'action du service de formation qui peut déborder le niveau régional.

Au niveau universitaire, la structure des services aux entreprises est généralement très légère, se limitant à un directeur et à une secrétaire, car on fait directement appel aux compétences des différents départements. Un seul représentant de ce niveau déclare s'être associé à une personne contractuelle chargée du démarchage d'entreprises dans la région.

Dans tous les cas, les services aux entreprises interviennent dans plus d'un domaine de formation. Quel que soit le domaine, il existe au moins deux formules dans l'offre de service, soit la formation déjà développée (informatique, bureautique, etc.) qui répond aux besoins d'une majorité d'entreprises des différents secteurs d'activité économique; et la formation sur mesure, développée pour répondre à un besoin particulier d'une entreprise donnée ou d'un secteur industriel donné.

On note également une différence d'un service à l'autre en matière de rayonnement. Au secondaire, les services aux entreprises interviennent principalement à l'intérieur de leur région ou de leur localité. C'est également le cas de certains services aux entreprises de niveau collégial : dans ce cas, les ressources peuvent être concentrées en un point de la région ou bien déployées sur le territoire. D'autres services aux entreprises situent leur action à tous les paliers : régional, national et international. Au niveau collégial, on note également des différences quant au rôle des services aux entreprises par rapport aux collèges et par rapport aux entreprises clientes.

Alors que certains services aux entreprises se perçoivent comme un service à la communauté avec le simple souci de couvrir leurs frais par leurs revenus, d'autres se voient comme des PME dont le but est axé sur le profit : leur mandat est de contribuer de façon significative aux revenus de leur collège dont le financement est, par ailleurs, de plus en plus limité. Certains cégeps interviennent auprès des entreprises dans la recherche et le développement.

6.1.3 Prise de contact avec les entreprises

Pour les services aux entreprises au niveau secondaire, il n'y a généralement pas de stratégie publicitaire et commerciale dite « agressive ». Ils comptent principalement sur le bouche à oreille et sur la réputation du service. Ils réalisent notamment des analyses économiques du territoire à partir desquelles ils proposent des offres de formation et se font connaître auprès des nouvelles entreprises. Certains cherchent à se constituer un répertoire d'entreprises au niveau provincial. Dans un des services aux entreprises, on a fait une démarche systématique d'analyse des besoins pour tout le territoire.

> « Au point de départ, on a fait une étude de marché de notre territoire et de son tissu économique. Ça recoupe tous les secteurs concernés et toutes les interventions qui se font sur le territoire. Ça nous a permis d'identifier les problématiques sectorielles et multisectorielles. C'est à partir de ces problématiques qu'on cible les entreprises. Ça nous a conduits à faire un plan d'action où on est parti des priorités sectorielles et multisectorielles. On a dégagé des possibilités de besoins de formation. Par la suite, on avait des gens qui allaient rencontrer les entreprises et qui effectuaient des démarches de sensibilisation à ces problématiques. C'est de cette façon que les contacts ont été établis pendant les deux premières années. Après ça, les demandes ont commencé à se manifester. Cette année, on ne fait que répondre aux demandes. »

Les collaborations entre commissions scolaires font partie de cette structuration de l'offre de formation.

> « Il y toute une synergie qui est en train de se développer au niveau des commissions scolaires. Les entreprises ne connaissaient pas encore tout ce potentiel. On est en train de structurer un répertoire au niveau provincial. On commence à être les organisations les mieux structurées pour intervenir auprès des entreprises. Il y a une table où on se réunit périodiquement pour échanger sur ces problématiques. »

Au collégial, outre le bouche à oreille, les moyens utilisés pour établir des contacts avec les entreprises sont les suivants :

- la sollicitation directe par des appels téléphoniques, des messages électroniques, des visites en entreprises;
- la publicité dans les médias électroniques et autres dirigée dans des créneaux spécifiques : offre de cours, etc.;
- les contacts avec les entreprises par les organismes socio-économiques de la région et les associations sectorielles;
- la réponse à des publicités de recrutement de formateurs lorsque les entreprises ne trouvent pas la ressource à l'interne.

Les représentants des services aux entreprises au collégial rencontrés lors des entrevues déplorent l'absence de culture entrepreneuriale dans les institutions publiques d'enseignement, ce qui fait que les services ne seraient généralement pas très agressifs pour aller chercher des clients. La tendance générale serait plutôt réactive que proactive : répondre à la demande des entreprises. Ils misent sur la réputation de l'établissement auprès de ces dernières et c'est davantage l'employeur qui établit le premier contact pour une demande de formation. Cependant, avec le tarissement des sources de financement pour la formation en entreprise, certains services de formation tentent de faire de plus en plus de prospection. Certains sont en train de faire une étude de marché et un plan de marketing. Dans une région où l'économie est peu diversifiée, des formateurs du niveau collégial travaillent en étroite collaboration avec une association sectorielle, dans un secteur d'activité crucial pour l'économie régionale. Les contenus des formations pour les travailleurs, pour les superviseurs et d'autres formations plus pointues sont élaborées en collaboration avec cette association.

Au niveau universitaire, les pratiques diffèrent nettement d'un service aux entreprises à l'autre, possiblement en fonction de la philosophie de la direction et des réalités régionales comme, par exemple, l'étendue du territoire. Les représentants de la formation de ce niveau précisent que la formation est dépendante d'un nombre minimum de participants et que les annulations sont fréquentes. Pour cette raison, il ne leur semble pas opportun de faire usage de la publicité dans les médias à l'intention des entreprises, de crainte de ne pouvoir respecter leur offre de formation.

Dans certains milieux toutefois, la stratégie repose sur l'initiative des professeurs qui reçoivent directement la plupart des demandes provenant des entreprises. Une stratégie commerciale a été mise en place et comprend des envois par la poste aux entreprises ciblées, de la publicité dans les journaux, dans les revues et à la télévision pour promouvoir des programmes de formation spécifiques, etc.

6.2 OFFRE DE SERVICE AUX ENTREPRISES PAR LES SERVICES VISITÉS

6.2.1 Secteurs d'activité économique et régions desservies

La zone de la commission scolaire est le lieu d'action privilégié des services aux entreprises au niveau secondaire. L'activité de formation dans les entreprises est liée au secteur d'enseignement professionnel de la commission scolaire.

Pour la plupart des services aux entreprises au collégial, la clientèle des services aux entreprises se retrouve dans plus d'un secteur d'activité économique, selon la plus ou moins grande diversification de l'économie régionale. Certaines régions périphériques ont tendance à développer des créneaux industriels fondés sur les ressources naturelles dominantes de la région (bois, mines, etc.). Le cégep de ces régions a alors tendance à

offrir une expertise forte dans ces domaines, autant en formation initiale qu'en formation continue, notamment de la formation en entreprise. Il ressort des entrevues que les services aux entreprises s'inscrivant dans ces créneaux forts en formation auraient tendance à rayonner au-delà de leur territoire et à exporter leurs services de formation au plan international. À l'opposé, le tissu industriel des régions centres est diversifié et les cégeps qui s'y trouvent ont tendance à calquer leur offre de service sur cette diversité. Ils semblent aussi concentrer leurs efforts sur les besoins de leur région d'appartenance.

Quant aux services aux entreprises du niveau universitaire, leur rayon d'action diffère de l'un à l'autre. Certains se concentrent sur leur région immédiate et peut-être aussi sur une ou deux autres régions alors que d'autres se déploient dans plusieurs régions; c'est le cas, par exemple, de ceux qui offrent des programmes de formation à distance. Ces derniers interviennent particulièrement dans les secteurs des services, parmi lesquels on retrouve la gestion, la santé et l'administration locale. Certains tentent de percer de nouveaux marchés du monde des communications. Ils semblent avoir cédé le domaine de l'informatique au secteur privé.

6.2.2 Tarification des services

La tarification des services aux entreprises au secondaire est généralement établie en fonction des coûts réels, sauf lorsqu'il faut pénétrer un nouveau marché; auquel cas, les services aux entreprises cassent les prix pour rester compétitifs.

Au secondaire comme au collégial, il semble y avoir une constante dans la détermination des prix pour la formation qui s'établit de la manière suivante :

- un tarif horaire uniforme pour dispenser la formation;
- un tarif fixe différent pour développer la formation et du matériel didactique, s'il y a lieu;
- les frais de séjour et de déplacement du formateur, s'il y a lieu;
- les frais de location de locaux et d'équipement à l'établissement d'enseignement, s'il y a lieu.

Le coût d'une formation dépendrait donc de la demande de l'entreprise, selon que la formation requise est déjà standardisée ou qu'elle doit être développée, selon le lieu de la formation à dispenser par rapport au site du service aux entreprises.

Certains représentants mentionnent qu'un tarif horaire fixe est souvent un taux moyen et qu'il ne rend pas compte des différences de coûts entre les formations plus académiques et celles de domaines plus pointus.

Les taux horaires semblent plus élevés au niveau universitaire, soit environ 100 $ contre 70 $ ou 80 $ au secondaire et au collégial. Certains représentants de ce niveau disent s'ajuster à la capacité de payer de certaines clientèles; ils sont également en situation de forte concurrence les uns avec les autres ce qui a pour effet de réduire leur marge de profit.

Des représentants indiquent qu'une légère augmentation des tarifs a peut-être accompagné l'entrée en vigueur de la Loi, mais que la tarification s'est rapidement stabilisée et standardisée pour l'ensemble des formateurs. Ces changements ne

seraient pas attribuables à la Loi, mais plutôt à un ensemble de facteurs comme l'augmentation des besoins en nouvelles technologies dans les entreprises, par exemple.

6.2.3 Domaines de formation offerts

À tous les niveaux d'enseignement, les services aux entreprises offrent des services qui tentent de répondre aux besoins de la plupart des entreprises, tous secteurs industriels confondus. Il s'agit respectivement des domaines suivants :

- au niveau secondaire : informatique, robotique, bureautique, gestion de personnel;
- au niveau collégial : administration, informatique, bureautique, langues, santé et sécurité au travail, formation de formateurs;
- au niveau universitaire : sciences de gestion : gestion de projet, gestion de conflit, gestion du stress, gestion financière, gestion des ressources humaines.

Autrement, les entreprises demandent des formations selon leur secteur d'activité économique propre, comme par exemple, dans les secteurs suivants :

- au niveau secondaire : hydraulique, métallurgie, mécanique;
- au niveau collégial : mécanique d'entretien, électrotechnique dans le domaine des automates programmables, production photonique, techniques physiques, gestion des ressources humaines, connaissances de base dans le domaine où les personnes travaillent;
- au niveau universitaire : santé, génie, déontologie.

Il ressort des données recueillies auprès des services aux entreprises que :

- la formation la plus souvent demandée porte sur les nouvelles technologies;
- les domaines de formation demandés par les employeurs de certains secteurs ont trait à l'instrumentation et au contrôle des logiciels de production;
- certains services aux entreprises déplorent une baisse dans le développement de formations sur mesure, alors qu'elles peuvent être développées dans des domaines variés;
- l'offre de formation des services aux entreprises de niveau secondaire est plus diversifiée que celle de niveau collégial et cette offre concorde avec la diversité des programmes d'enseignement.

6.2.4 Relation avec l'entreprise pour l'organisation de la formation

Dans certains cas, l'entreprise connaît le besoin de formation de son personnel; le service aux entreprises est alors appelé à dispenser la formation qui correspond aux besoins.

> « On leur offre un service d'identification des besoins, mais je dirais qu'à 90 %, les employeurs arrivent avec une demande précise. Ils savent où les employés ont une faiblesse. Et si on leur offre de faire une analyse plus globale en fonction d'un développement stratégique, les PME sont

> rarement prêtes à ça. Ils sont dans l'action, il faut que ça bouge. Eux, ils font la demande et nous, on fournit le service clés en main. »

Dans d'autres cas, la relation de collaboration est plus étroite et plus dynamique, au sens où l'entreprise prend une part plus active à chacune des étapes du développement de la formation. Les services aux entreprises analysent les besoins de formation du personnel et soumettent aux autorités un plan d'intervention. Ils participent, si requis, au développement du contenu de formation et aux autres étapes de l'organisation de la formation en interaction directe avec l'entreprise. Certains services sont même appelés à participer aux activités des comités de formation d'entreprises pour le développement de stratégies de recrutement de main-d'œuvre dans des secteurs qui connaissent de fortes pénuries. D'autres se joignent aux associations sectorielles pour développer des formations modulaires nécessaires aux différentes entreprises du secteur.

Au collégial, certains services aux entreprises sont doublés d'une entité nommée IFIQ (Institut de formation industrielle du Québec), qui joue un rôle conseil auprès des entreprises, à partir de l'identification des besoins jusqu'à l'évaluation.

> « L'IFIQ établit des profils de compétences, identifie les besoins de formation et élabore des plans de formation. L'Institut peut aussi accompagner l'entreprise dans la réalisation des plans de formation. Son objectif, c'est de rendre les gens autonomes. Ainsi, il n'est pas rare qu'après l'intervention de l'IFIQ dans une entreprise, celle-ci embauche quelqu'un en ressources humaines. L'intervention de l'IFIQ dure généralement une vingtaine de jours. »

Au niveau universitaire, les services aux entreprises sont également présents à toutes les étapes du développement, de l'organisation et de la réalisation de la formation. Des représentants de ce niveau notent toutefois que le délai de réponse aux demandes souvent urgentes des grandes entreprises est long par rapport à celui des formateurs d'autres secteurs en raison des habitudes pédagogiques « puristes » de cet ordre d'enseignement.

À quelque niveau d'enseignement que ce soit, de façon générale, les services aux entreprises tentent de « se coller le plus possible aux besoins de l'entreprise ». Dans certains cas, le processus est assorti de rencontres avec les employés, avant et après la préparation du plan de formation.

> « On essaie d'avoir une relation de partenariat. On va aider les employeurs à voir s'ils ont fait une bonne analyse de besoins, on va valider auprès des employés. Une fois qu'on a défini un plan de formation, on fait une rencontre préparatoire avec les employés pour s'assurer de l'utilité de la formation. »

Certains formateurs disent manquer d'outils pour l'estimation des besoins de formation et comptent axer le développement de leurs services sur cet aspect.

6.2.5 Évaluation de la formation et attestations fournies

La forme d'évaluation la plus souvent réalisée par les services aux entreprises est une évaluation de la satisfaction des employés à l'endroit de la formation reçue.

Dans le cours de la formation dispensée, tant par les services aux entreprises du secondaire que du collégial, les formateurs font parfois de l'évaluation formative : ils dépistent des difficultés latentes chez les employés participant à la formation et interviennent immédiatement pour corriger le tir et permettre à l'employé de poursuivre ses apprentissages. D'autres préparent des mises en situation pour vérifier l'acquisition des compétences au terme de la formation, sur une base plutôt informelle; cette formule constitue, pour eux, un moyen de faire l'évaluation sommative des apprentissages réalisés au cours de la formation. Il semble que, de façon générale, les services de formation ne soient pas souvent appelés à faire de l'évaluation sommative en tant que telle, mais que les choses commencent à changer car les employeurs commencent à en demander, du moins aux formateurs de niveau collégial.

Quant au mode d'attestation, il consiste le plus souvent en une attestation de participation à la formation. Elle serait présente dans 80 % des formations dispensées. Certains formateurs l'accordent seulement si la participation atteint une certaine proportion de la durée de formation (plus ou moins 80 %).

La formation créditée peut s'inscrire dans le cadre d'un programme académique formel. Lorsque le programme est complété, il donne lieu à une attestation, un certificat ou un diplôme, selon l'ordre d'enseignement. Elle constitue une faible proportion de la formation dispensée par les services aux entreprises aux niveaux collégial et universitaire.

D'autres formations donnent lieu à une forme de reconnaissance appelée « unité de formation continue » (UFC). Au niveau universitaire, on retrouve un type de reconnaissance équivalent, soit les unités d'enseignement continu (UEC). Mis à part le fait que les unités en question soient comptabilisées au dossier de l'employé, elles ne conduisent pas nécessairement à l'obtention d'une attestation officielle d'acquisition de compétences.

6.3 CARACTÉRISTIQUES DE LA FORMATION EN ENTREPRISE POUR LES ENTREPRISES CLIENTES DES SERVICES VISITÉS

6.3.1 Lieu de la formation

Il semble que la formation se donne autant dans l'entreprise qu'à l'extérieur de celle-ci. Les services aux entreprises des différents niveaux soutiennent que le lieu de formation serait plutôt déterminé par la nature de la formation, par le secteur industriel et par la présence d'équipements adéquats en entreprise. La formation sur la machine de production, par exemple, se donne généralement dans l'entreprise lorsque cette dernière possède les équipements en question, ce qui est le plus souvent le cas.

Par contre, la formation liée à l'administration ou au service à la clientèle est plus souvent donnée à l'extérieur de l'entreprise, la plupart du temps dans les locaux de l'établissement d'enseignement. Les représentants des services aux entreprises préfèrent cette dernière alternative, puisqu'elle leur permet de dispenser la formation sans être continuellement interrompus par des événements en rapport avec la production. En somme, le lieu de formation dépend des exigences de la formation à donner. Selon les personnes rencontrées, la formation serait donnée en entreprise dans environ 45 % à 55 % des cas.

6.3.2 Moment de la formation

Les représentants des services aux entreprises du niveau secondaire rencontrés remarquent qu'en général, la formation se donne en dehors des heures de travail dans les PME et sur les heures de travail dans les grandes entreprises.

Ceux du collégial remarquent pour leur part que la formation est généralement donnée pendant les heures de travail, mais il y a des circonstances où la formation ne peut être dispensée qu'en dehors du temps de travail, par exemple, dans les cas où la production ne peut être interrompue. Ces derniers notent, toutefois, que certains employeurs préfèrent que la formation se déroule en dehors des heures de travail, afin qu'il n'y ait pas de conflit avec la production.

Dans les secteurs public et parapublic, la formation se donne le jour. Dans le secteur privé, les horaires de production peuvent influencer la décision de l'employeur. Par exemple, il arrive que la formation se donne tout de suite après la journée de travail, soit de 17 h 30 à 20 h 30. Il est difficile de dire dans quelle mesure cette pratique est répandue.

Certains représentants du niveau universitaire remarquent que, jusqu'à présent, les formations se donnaient le plus souvent sur le temps de travail, mais que l'on assiste à une augmentation croissante de formations qui se donnent le samedi et le dimanche et de formations à distance qui se font hors du temps de travail. Selon eux, c'est la croissance des besoins de formation et l'importance qu'on lui accorde dans certains milieux qui expliqueraient cette situation et non l'entrée en vigueur de la Loi. Toutefois, d'autres estiment qu'avec l'arrivée du crédit d'impôt, mais surtout avec la Loi, les services aux entreprises ont commencé à donner davantage de formation pendant les heures de travail.

6.3.3 Durée de la formation

De manière générale, les formations dispensées par les services aux entreprises du secondaire comme du collégial sont plutôt de courte durée; elles sont dispensées à un grand nombre de groupes de petite taille. La durée de la formation courte varie entre 3 et 20 heures et s'étend sur des périodes de temps différentes, selon la nature de la formation et un certain nombre de contraintes liées à la production.

Au niveau universitaire, on remarque que les formations non créditées sont souvent plus courtes. Les formations créditées ont, pour leur part, des durées très variables et peuvent s'étaler sur de très longues périodes, voire sur des années. Pour que la formation puisse être donnée, ils fractionnent les séances de formation, afin qu'elles n'accaparent pas trop de jours consécutifs.

6.3.4 Difficultés rencontrées dans la planification et l'organisation de la formation

Selon l'ensemble des formateurs publics ayant participé à l'étude, il semble que les difficultés rencontrées en formation se retrouvent principalement dans les très petites entreprises et chez des employeurs qui ont tendance à vouloir retirer les bénéfices de la formation sans y investir le temps et l'argent nécessaires.

Certains croient qu'il n'existe pas de réelle culture de la formation au Québec : la formation est souvent planifiée à courte vue et les entreprises ont tendance à dépenser leur budget de formation n'importe comment plutôt que de retourner cet argent au gouvernement. Selon ces formateurs, il n'y a pas d'investissement qualitatif dans la formation et l'employeur a encore tendance à se « débarrasser » de l'obligation de formation. Des représentants des services aux entreprises expliquent ces difficultés par le fait que les employeurs qui font peu ou pas de formation ne voient pas les bénéfices qu'ils peuvent en tirer et, en l'absence d'évaluation des impacts de la formation, il est difficile de les convaincre.

> « Les entreprises ne discernent pas clairement ce que la formation peut leur apporter… Elles veulent tout avoir sans investir beaucoup et s'attendent à des résultats un peu irréalistes. Avec les grandes entreprises, qui ont une culture de formation, on retrouve moins ça… On a peu de moyens de vérifier l'effet réel sur la compétence, le rendement et l'efficacité des employés. On devrait avoir une préoccupation de mesurer les effets de la formation. Ça améliorerait de beaucoup la crédibilité de la formation et ça convaincrait les gens que c'est un investissement et non une dépense. »

Une contrainte, considérée comme « normale », est également mentionnée : il s'agit des conflits entre les temps de production et les temps de formation. Une autre difficulté réfère à la qualité et au caractère unilatéral de l'analyse de besoins.

> « La difficulté la plus importante, c'est qu'en général, il n'y a pas de comités de formation dans les entreprises. Les décisions relatives à la formation sont fondées sur tout et rien; il n'y a pas d'analyse de besoins, pas plus dans le secteur public que dans le secteur privé. Il y a le jugement du « boss » fondé sur l'autorité et pas sur une analyse sérieuse des besoins. »

Des représentants du niveau universitaire soulignent un problème qui leur semble particulier à leur ordre d'enseignement. Selon eux, les employeurs et les services aux entreprises de niveau universitaire ont une vision divergente de la formation. Du point de vue des employeurs, la formation est trop théorique; les formateurs universitaires devraient mettre l'accent sur le côté technique et pratique de la formation et cette dernière devrait être de courte durée. Du point de vue des services aux entreprises, la formation au niveau universitaire doit comporter un aspect théorique plus important qu'aux autres niveaux et les formations théoriques exigent du temps.

6.3.5 Motivation des employés

Au départ, il semble que les employés soient généralement motivés en regard de la formation, surtout lorsqu'ils ont participé à la décision, par exemple en formulant eux-mêmes une demande ou à la suite d'une consultation de l'employeur ou du comité de formation. Les représentants du niveau collégial estiment également que la motivation des employés augmente lorsqu'il y a une attestation de la formation dispensée, surtout au niveau universitaire.

La motivation des employés à l'égard de la formation peut être affectée lorsque celle-ci revêt un caractère obligatoire, lorsqu'elle a lieu hors des heures normales de travail ou encore si ces derniers doivent en défrayer les coûts, en tout ou en partie. Ils peuvent

également se désintéresser de la formation, lorsqu'ils la perçoivent comme un privilège réservé au personnel cadre. Il semble clair que la dynamique d'entreprise intervient dans le degré de motivation à l'égard d'une formation donnée.

Les représentants du niveau universitaire ajoutent que les employés qui étudient à temps partiel sont confrontés au problème de leur disponibilité en rapport avec les exigences qui leur sont imposées. Par ailleurs, ils indiquent qu'un de leurs principaux défis est de changer la vision de ceux qui viennent en formation par obligation et de leur montrer la transférabilité des compétences acquises dans cette formation.

6.4 CHANGEMENTS PERÇUS DEPUIS L'ENTRÉE EN VIGUEUR DE LA LOI

6.4.1 Dans l'offre de formation

Aux trois niveaux d'enseignement, il y a des formateurs qui ne perçoivent pas d'effets de la Loi dans l'offre de formation. Par ailleurs, un effet perçu par beaucoup d'interlocuteurs rencontrés est l'explosion de l'offre de formation. Certains y voient des avantages, dans la mesure où la compétition les a forcés à améliorer la qualité de leurs services.

> « Avec tous les nouveaux formateurs qui sont apparus sur le marché, ça nous a donné un bon coup de pied pour qu'on fasse plus et qu'on fasse mieux. La concurrence nous a stimulés. »

D'autres y voient des désavantages, soit parce que cela équivaut à la perte d'un quasi-monopole, soit parce qu'ils doutent de la qualité des formateurs nouvellement agréés.

> « L'inconvénient c'est que tout le monde est devenu formateur du jour au lendemain. Dans un marché où les établissements d'enseignement détenaient une certaine forme d'exclusivité, tout à coup, on est devenu 15 000 formateurs : on a assisté à une explosion de l'offre de service dès l'entrée en vigueur de la Loi. »

> « La Loi a donné lieu à une prolifération de formateurs dans tous les domaines sans qu'on soit encore en mesure d'évaluer ce qu'ils valent. »

Au niveau secondaire, des représentants des services aux entreprises perçoivent des changements majeurs dans l'organisation de leur service et dans la mise en marché du produit.

> « On a amélioré tout le système de vente. Tout le monde a son ordinateur. La gestion ne se fait plus par territoire, mais par liste de clients. On a amélioré le réseautage d'information. En un mot, on a augmenté la vitesse de traitement. On a aussi nettement amélioré la capacité en gestion-vente et en service après vente. On a développé la banque de formateurs privés. Ainsi, en 1997, 80 % des formateurs étaient des enseignants de la commission scolaire. Maintenant, c'est 60 % de formateurs privés et 40 % d'enseignants de la commission scolaire. De plus, on garantit la formation. Si ça ne fait pas l'affaire, on recommence à nos frais. Ça, ça nous a ouvert beaucoup de marchés. »

D'autres estiment que la Loi a poussé leur organisation à raffiner et à améliorer leur évaluation des besoins de formation.

Au niveau collégial, des représentants des services aux entreprises mentionnent que la Loi les a amenés à développer un nouvel outil de gestion de la formation, en raison « de la quantité astronomique de papier à produire ». D'autres mentionnent que leur offre de service s'est modifiée dans la mesure où leur service fait de la formation auprès de formateurs internes des entreprises, ce qu'il ne faisait pas auparavant. Dans une région, le service a pris une orientation différente depuis le « désengagement du gouvernement dans le financement de la formation », la Loi étant le plus récent élément de ce désengagement, selon eux.

> « Ce que l'on fait davantage maintenant, c'est de développer des programmes de formation en réponse à des besoins spécifiques d'entreprises qui ont des problèmes de pénurie de main-d'œuvre dans des domaines assez pointus… Les entreprises participent à la promotion du programme, au recrutement et à la sélection des candidats ; elles sont très impliquées. Ce type d'activités est en hausse, ça s'adresse aux employés sans emploi ou qui veulent changer d'emploi, mais ne sont pas déjà à l'emploi de ces entreprises. C'est nouveau comme style d'activité et comme type de relation avec les entreprises. »

Les interlocuteurs rencontrés dans cette région font l'analyse des facteurs qui ont entraîné la transformation du service aux entreprises.

> « L'avènement de la Loi 90 est pour beaucoup dans cette évolution, au cours des dernières années, parce qu'on a été moins favorisé comme organismes publics de formation. Le marché s'est ouvert, on était un formateur parmi tant d'autres. Les entreprises sont devenues aussi plus exigeantes, parce que maintenant elles paient pour la formation. Nous, on est un peu à contre-courant, dans la mesure où on fait partie d'une structure publique qui met du temps à réagir et qui est lourde, on se le fait dire par les entreprises. On est dans un système qui n'est pas fait pour répondre rapidement à des besoins spécifiques et nouveaux. En fait, il y a deux séries de facteurs qui font que le service aux entreprises du cégep s'est profondément modifié. »

a) Facteurs internes :

- une lourdeur administrative qui empêche de réagir rapidement;
- des coupures de postes dans les services aux entreprises, résultat d'une diminution du volume d'activités de formation, ce qui empêche le service de se développer;
- conventions collectives : depuis quelques années, il est difficile d'avoir des ressources professorales expérimentées dans l'éducation des adultes, surtout dans certains secteurs; les conventions collectives obligent en effet le service aux entreprises à embaucher d'abord des professeurs réguliers à temps partiel habitués à enseigner aux adolescents du système régulier, plutôt que des chargés de cours qui ont déjà développé une expertise auprès des entreprises. Ça demande beaucoup d'encadrement, parce que les professeurs ne sont pas expérimentés, et les entreprises ne sont pas nécessairement satisfaites.

b) Facteurs externes :

- la Loi 90 a entraîné la prolifération de formateurs et une baisse des prix en conséquence, d'où l'impossibilité pour un service public de formation de concurrencer;
- les entreprises qui maintenant paient pour les formations sont devenues plus exigeantes. Elles ont l'impression que les services publics de formation sont lents à réagir et qu'ils ne répondent pas facilement à leurs besoins;
- la Loi est très permissive. Elle permet de rendre admissibles les dépenses de la formation sur le tas (entraînement à la tâche), les dépenses liées aux colloques, congrès, etc., ce qui fait que les entreprises ne sont pas obligées d'avoir recours à des organismes de formation compétents pour dépenser leur 1 %.

Selon ces interlocuteurs, tous ces facteurs font que les services aux entreprises de niveau collégial ne sont pas en mesure de répondre rapidement à des besoins spécifiques et nouveaux des entreprises.

Au niveau universitaire, la plupart des interlocuteurs rencontrés disent ne pas constater de changement dans l'offre de formation. Le seul changement mentionné est l'émission des reçus pour les dépenses de formation des entreprises.

6.4.2 Dans la demande de formation

Selon certains formateurs des services publics de formation, la Loi a entraîné une hausse de la demande de formation et créé un effet d'entraînement.

> « Nous, on voit de gros changements. Au départ, les employeurs chialaient parce qu'ils voyaient ça comme une taxation indirecte. Après une première formation, ils sont en mesure de constater un changement dans leur productivité ou dans la qualité de leurs produits. C'est majeur. »

Cette hausse de la demande, lorsque constatée, s'avère modeste dans la plupart des cas. Elle est attribuable à la demande de la petite et moyenne entreprise. Mais elle ne signifie pas forcément un accroissement de l'intérêt des employeurs face à la formation.

> « Pour le moment, ce qu'on entend de la part des PME qui téléphonent, c'est qu'elles ont de l'argent à dépenser et ne savent pas trop comment. »

> « Ce qui est difficile pour les formateurs dans l'application de la Loi, ce sont les besoins des entreprises qui se réveillent tout à coup en fin d'année avec l'urgence de former sous peine de retourner de l'argent au gouvernement. »

D'autres représentants des services aux entreprises ne perçoivent aucun changement dans la demande de formation et en sont fort déçus.

> « Au début, ça semblait une belle initiative : formation structurée, qualité, reconnaissance de la valeur de la formation, partenariat entre l'école et l'entreprise. Ça ne s'est pas réalisé. Ça n'a rien changé. Les grosses entreprises en font autant, mais pas plus qu'avant et les petites entreprises paient la taxe. »

> « Les impacts sont moins importants que prévus. On s'attendait à être beaucoup plus sollicités. Quand on va rencontrer un client, on n'a pas l'impression que la Loi 90 y est pour quelque chose. On ne sent pas l'impact de la Loi 90 sur la décision des clients de demander de la formation. »

D'après certains représentants du niveau collégial, le seul vrai changement dans la demande est que les entreprises se sont mises à faire de la formation à l'interne, ce qui les a amenées à demander de la formation de formateurs. Selon certains autres, l'activité des services aux entreprises aurait diminué de beaucoup. Elle était importante à l'époque des commissions de formation professionnelle (CFP) et des programmes de la Direction des ressources humaines Canada (DRHC). À cette époque, les activités de formation ne coûtaient rien aux entreprises et les institutions publiques étaient privilégiées. Mais au fur et à mesure que les gouvernements se sont retirés du financement, la demande pour les services publics de formation a beaucoup diminué et les exigences des employeurs ont augmenté.

> « Lorsque les entreprises n'avaient rien à débourser pour la formation, elles étaient moins exigeantes. »

D'autres enfin estiment qu'il n'y aurait pas vraiment de changements liés à l'entrée en vigueur de la Loi. Les changements dans la demande de formation de la part des entreprises seraient davantage dus aux changements économiques et aux changements technologiques. Si la Loi a eu un effet, ce serait plutôt d'avoir accéléré le changement des mentalités des employeurs à l'endroit de la formation.

La plupart des représentants des services aux entreprises du niveau universitaire rencontrés pensent que la Loi n'a rien changé à la demande; certains estiment toutefois qu'elle a amené de nouvelles entreprises à demander de la formation.

6.5 ENCADREMENT GOUVERNEMENTAL DE LA FORMATION EN ENTREPRISE DISPENSÉE DANS LE CADRE DE LA LOI

6.5.1 Règlement sur l'agrément des formateurs

Les services aux entreprises du secteur public sont intégrés à des établissements d'enseignement déjà accrédités par le ministère de l'Éducation; en vertu du Règlement, ils sont de ce fait agréés et n'ont pas à faire de démarche particulière auprès d'Emploi-Québec à cet effet.

Puisqu'ils n'ont pas eu à solliciter l'agrément auprès d'Emploi-Québec, les représentants des services de formation des différents niveaux ne peuvent s'appuyer sur leur expérience pour traiter de l'accessibilité au soutien d'Emploi-Québec pour préparer leur demande d'agrément. Certains ne connaissent pas du tout les termes du Règlement. Toutefois, d'autres ont eu l'occasion d'accompagner des travailleurs autonomes et des services de formation d'entreprises dans leur démarche pour obtenir l'agrément en question.

Les représentants des services aux entreprises du niveau secondaire sont partagés sur l'utilité réelle de l'agrément. Certains pensent que l'accréditation ne garantit pas la

qualité des formations dispensées par les formateurs du secteur privé. Ils font les suggestions et constats suivants :

- la qualité de la formation devrait être évaluée périodiquement par Emploi-Québec;
- les critères utilisés ne sont pas assez exigeants pour assurer la qualité des services offerts en matière de formation;
- des critères distincts et spécifiques pourraient être appliqués selon qu'il s'agit de formateurs ou d'organismes privés de formation pour tenir compte de leur spécificité;
- les lois du marché font naturellement le tri entre les bons et les mauvais formateurs;
- Emploi-Québec devrait mettre en place des interlocuteurs accessibles, compétents et capables d'appuyer les formateurs locaux dans leur action auprès des entreprises.

Les représentants des services aux entreprises du niveau collégial s'entendent entre eux et avec ceux du secondaire sur le fait que l'agrément, bien qu'il ne soit pas un luxe, est vraiment trop facile à obtenir pour les services de formation internes des entreprises ainsi que pour les formateurs et les organismes de formation privés. Dans sa formule actuelle, le côté peu exigeant des critères d'agrément a entraîné une recrudescence de formateurs depuis l'entrée en vigueur de la Loi.

Alors que certains représentants des services de formation du niveau collégial déplorent le fait qu'Emploi-Québec ait déterminé des critères qui ne font pas foi des compétences des formateurs, d'autres affirment qu'EQ n'a ni les connaissances ni l'autorité pour sanctionner les compétences des formateurs.

L'un deux indique qu'il ne connaît pas vraiment les critères à respecter pour obtenir l'agrément en vertu du Règlement. Il affirme tout de même que les critères à respecter pour faire de la formation, en entreprise ou ailleurs, sont les suivants :

- avoir une compétence dans le secteur de l'entreprise cliente;
- avoir une compétence en formation en entreprise;
- avoir une pratique cautionnée par une entité crédible;
- faire l'objet d'une évaluation périodique de sa pratique en formation.

Si ces critères ne font pas partie du Règlement, c'est que ce dernier, selon lui, comporte de graves lacunes.

Un représentant du niveau universitaire estime que le soutien apporté par Emploi-Québec aux formateurs et aux organismes de formation est insuffisant et que la situation pourrait être améliorée par un partenariat approprié entre les principaux intervenants : entreprises, formateurs et Emploi-Québec.

6.5.2 Fonds national de formation de la main-d'oeuvre

Les services aux entreprises des trois niveaux d'enseignement méconnaissent, de manière générale, le Fonds national de formation de la main-d'œuvre et sa raison d'être. De plus, ils expriment une certaine méfiance à l'égard de la gestion de ce Fonds par le gouvernement. On conteste la pertinence que les sommes versées soient gérées au niveau national et on dénonce l'absence de décentralisation des budgets au niveau régional, pour que chaque région bénéficie directement des sommes versées par les entreprises de la région.

Les services aux entreprises du collégial sont relativement peu actifs dans la préparation et la réalisation de projets de formation subventionnés par le Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO). Plusieurs d'entre eux n'ont pour seule information que celle qu'ils ont obtenue par ouï-dire et elle ne semble pas les encourager à s'inscrire dans ce genre d'accompagnement auprès des entreprises.

> « On entend dire que, généralement, pour la présentation de projet, la peine en emporte le profit. »

> « L'impression qui semble se dégager est à l'effet qu'on travaille beaucoup pour rien, que les critères de sélection sont vagues. »

Certains représentants de ces services savent qu'ils ont accès à de l'information sur le Fonds par le biais d'Internet mais, soit qu'ils ne l'ont pas consulté ou, s'ils l'ont fait, ils ont eu du mal à trouver le site en question.

Tous ne voient pas les choses de la même manière en ce qui a trait à la difficulté de présenter un projet. Il y en a qui croient qu'il est assez facile de présenter un projet, mais que les chances de succès sont fonction de la crédibilité de l'organisme qui le soumet.

Un représentant mentionne que « généralement, les entreprises soumettent des projets pour subvention, et lorsque les projets sont acceptés, elles nous demandent de réaliser la formation prévue ».

Un représentant a accompagné des entreprises dans quelques projets au cours de l'année dernière et tous les projets ont été acceptés. Le service aux entreprises assiste l'entreprise dans la préparation de sa demande de subvention et l'entreprise présente le projet au Fonds. De façon générale, le service aux entreprises négocie les honoraires à appliquer pour la réalisation du projet, si ce dernier est accepté.

Les représentants de services aux entreprises ont formulé les suggestions suivantes :

- que l'examen des projets soit réalisé par un comité paritaire[33];
- que l'on établisse des lignes d'action et que l'on adopte des attitudes qui reflètent davantage un esprit de partenariat qu'un esprit de compétition;
- qu'Emploi-Québec tienne, par exemple sur Internet, une liste accessible des projets soumis au Fonds, que les projets soient retenus ou non;
- que l'argent du Fonds soit utilisé au bénéfice des chômeurs qui veulent recevoir une formation;
- qu'un organisme puisse représenter plusieurs entités pour faire une demande au Fonds[34].

---

[33] La procédure d'examen est la suivante : après avoir procédé à l'analyse des projets en regard des orientations et des critères du plan, en collaboration avec Emploi-Québec, la Commission des partenaires du marché du travail achemine ses recommandations à la Ministre d'État au travail et à l'Emploi, laquelle fait connaître ses décisions à la Commission des partenaires. La Commission des partenaires regroupe des représentants des employeurs, des travailleurs, des milieux de l'enseignement et des milieux coopératifs. *Emploi-Québec, Guide général, Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre,* 2e édition, sept. 1998, p. 37.

[34] Le plan d'affectation des ressources du FNFMO prévoit déjà que les employeurs peuvent se regrouper pour présenter une demande ou qu'ils peuvent le faire par une association d'employeurs. Cette suggestion, de même que celle qui précède sur l'examen des projets, indique que le FNFMO est méconnu.

Par ailleurs, plusieurs représentants des services aux entreprises rencontrés se disent surpris qu'il y ait si peu de gens aux trois niveaux d'enseignement qui soient informés des possibilités du Fonds.

Certains formateurs du niveau universitaire estiment que l'attribution des subventions du Fonds paraît davantage dépendre des contacts avec les personnes travaillant au niveau central que de l'analyse des dossiers faite par Emploi-Québec. Ces derniers souhaitent obtenir de l'information sur les entreprises qui versent le 1 % au Fonds pour être en mesure de tracer un portrait de ces entreprises et de cerner leurs besoins.

6.5.3 Organismes collecteurs

Lors des rencontres, à l'exception de deux représentants des services aux entreprises du niveau secondaire, aucun formateur n'avait entendu parler des organismes collecteurs. Aucun des représentants rencontrés n'a eu l'occasion de collaborer avec un organisme collecteur dans des projets de formation.

6.5.4 Comités sectoriels

Parmi les formateurs rencontrés, ce sont surtout des représentants des services aux entreprises du niveau secondaire qui connaissent et ont développé des liens avec les comités sectoriels. Il y en a quelques-uns du niveau collégial et aucun du niveau universitaire. Selon des formateurs de niveau secondaire, la relation avec les comités sectoriels leur permet d'identifier des besoins de main-d'œuvre et devient dès lors une source de mandats et de contrats. Afin de développer les relations entre le monde de l'éducation et celui de l'industrie, on commence à introduire des représentants du milieu de l'éducation dans les activités des comités sectoriels. Ceux qui ont des expériences de collaboration avec les comités, que ce soit au niveau secondaire ou collégial, se disent très satisfaits des résultats de ces collaborations.

6.6 PERTINENCE DE LA LOI

Il ressort de l'ensemble des entrevues que, de façon générale, la Loi comporte plus d'avantages potentiels que d'inconvénients. C'est un moyen qui apparaît pertinent, dont on approuve l'esprit et l'objectif, mais il importe d'en modifier certaines modalités pour le rendre plus efficace.

6.6.1 Avantages perçus

- La Loi est perçue par certains représentants comme un incitatif pour les entreprises à faire de la formation. Elle aurait contribué à un rapprochement entre le monde de la formation et celui des entreprises. Il s'agit d'un point de départ nécessaire.
- La Loi est un pas dans la bonne direction pour le développement d'une culture de la formation dans les entreprises du Québec ainsi que pour le développement général du Québec.
- À moyen terme, les effets seront très positifs. Même si son effet devait se résumer à l'alphabétisation dans les très petites entreprises, ce serait déjà bien. Actuellement, la Loi est contraignante pour les plus petites entreprises, mais d'ici deux ou trois ans, ces dernières y trouveront leur profit en devenant plus performantes.
- D'autres affirment que la Loi ne comporte aucun inconvénient parce qu'à moyen et à long terme, on va se rendre compte que la Loi est une très bonne initiative. Pour

l'industrie de la formation en particulier, la Loi est un avantage; elle serait même devenue un argument de vente.

6.6.2 Inconvénients perçus

- Selon certains, la Loi constitue un fardeau pour les entreprises, en particulier les plus petites, qui n'ont pas d'expérience de la formation, qui ne savent pas bien reconnaître les besoins de formation propres à leur entreprise, qui ne connaissent pas bien les services de formation existants ou qui ne croient pas à la nécessité d'une formation pour leurs employés. De plus, ces entreprises n'ont pas de structure interne permettant de gérer la formation. Dans plusieurs cas, la Loi exige d'elles des changements trop radicaux et trop soudains pour leur capacité d'adaptation. Démunies, elles choisissent souvent de payer le 1 % au ministère du Revenu du Québec plutôt que d'investir dans la formation de leurs employés. Et lorsqu'elles consentent des efforts en ce sens, elles le font à la dernière minute pour éviter de donner l'argent au gouvernement.
- Certains affirment que la taille de l'entreprise, son secteur d'activité et la région dans laquelle elle évolue ont à voir avec la manière dont la Loi devrait être implantée chez elle. Le fait de s'appliquer uniformément constitue un inconvénient.
- Des formateurs publics croient que la Loi privilégie les domaines de formation où les besoins sont faciles à identifier (administration, bureautique) et néglige les autres où l'analyse des besoins s'avère plus ardue.
- Des représentants des services aux entreprises rencontrés estiment que la Loi n'a pas réglé le problème des travailleurs les plus démunis et les moins scolarisés. Ceux-là sont généralement plus âgés et peu scolarisés et travaillent dans des entreprises où la formation n'a pas encore sa place, soit parce qu'elle est trop petite pour y être assujettie, soit parce que l'employeur préfère payer la « taxe » que de leur offrir de la formation. Ceux qui profitent le plus de la formation, selon certains, sont les travailleurs qui sont en mesure de s'offrir eux-mêmes une formation pour tenter d'améliorer leurs conditions de travail et les personnes en recherche d'emploi qui sont formées dans le cadre de programmes de réinsertion.
- Quelques-uns voient dans la Loi un moyen coercitif et ce genre de moyen n'est peut-être pas le meilleur pour développer une culture de formation. Des moyens à caractère incitatif leur sembleraient plus appropriés.
- Dans la situation actuelle, parce que la réglementation est « trop lâche », la Loi a peu d'impact : les grandes entreprises faisaient déjà de la formation et continuent à en faire, alors que les petites n'en font pas, en font peu ou mal.
- Les exigences administratives sont lourdes : « la Loi nous demande une quantité astronomique de papiers à produire »;
- D'un point de vue plus « corporatif », il semble que l'inconvénient majeur soit la prolifération des formateurs survenue du jour au lendemain dès l'entrée en vigueur de la Loi : « Dans un marché où les établissements d'enseignement détenaient une certaine forme d'exclusivité, tout à coup, on est devenu 15 000 formateurs. »

Selon certains représentants de niveau universitaire, la collaboration entre eux et Emploi-Québec est déficiente; on regrette que des organismes communautaires soient sollicités au détriment des centres de formation existants, ce qui traduit, selon eux, un manque de vision d'ensemble.

6.6.3 Améliorations proposées

Des représentants rencontrés du niveau secondaire croient qu'il serait utile d'inclure dans la Loi l'obligation d'une évaluation sommative des compétences acquises par la formation en entreprise pour changer la vision des employeurs qui ne voient les règles fixées par la Loi que comme une dépense imposée et non un investissement.

Des représentants des services aux entreprises du collégial croient, pour leur part, qu'Emploi-Québec devrait créer des conditions et des obligations particulières pour accompagner les entreprises de petite taille dans l'application de la Loi. Ils suggèrent, par exemple, de favoriser l'émergence de services multientreprises qui encouragent le regroupement de ces dernières en vue de les aider à se donner de la formation[35].

Il ressort de l'ensemble des entrevues que la réglementation devrait être modifiée, notamment en ce qui a trait aux dépenses de formation admissibles et à l'agrément des formateurs du secteur privé et des services internes de formation des entreprises. Les suggestions suivantes ont été faites.

- Exercer un leadership plus fort au Québec dans le domaine de la formation continue. Deux exemples de cette absence de leadership sont donnés.

  > « Il est inconcevable que le ministère de l'Éducation du Québec soit en train d'écrire une loi sur la formation continue pendant qu'Emploi-Québec gère l'application de la Loi et que Revenu Québec vérifie les dépenses de formation; tout ça, sans qu'il ne semble y avoir d'arrimage et de communication véritable entre ces trois ministères. »

  > « Le MEQ est le premier à blâmer là-dedans. Il n'assume pas de leadership dans le domaine de la formation continue. »

- Donner plus de soutien aux employés pour favoriser un accès équitable à la formation.

  > « Sous prétexte que les employeurs sont censés payer pour la formation, les travailleurs en emploi qui sont les moins scolarisés ont de moins en moins accès aux réseaux de l'éducation. On donne la préférence aux demandeurs d'emploi. Qui profite vraiment de la formation? On a eu l'exemple d'un employeur d'une entreprise gérée par des capitaux américains. Le directeur voulait que tout le monde apprenne l'anglais, même si la plupart des employés étaient analphabètes en français. L'employeur avait fait son choix, c'est lui qui paye le 1 %. Les employés en profitent-ils vraiment? Beaucoup de travailleurs en emploi qui viennent prendre des cours en informatique le font en cachette, ils ne veulent pas non plus demander de remboursement de leurs frais de scolarité, parce qu'ils prennent des cours pour changer d'emploi et ne veulent pas que leur patron le sache. On est en train d'accentuer le clivage entre les plus et les moins scolarisés, les laissés-pour-compte le sont plus qu'avant. Les

[35] La possibilité de recourir à un organisme collecteur vise justement à mettre à la disposition des employeurs un moyen collectif susceptible d'intéresser particulièrement les entreprises qui ne disposent pas des ressources nécessaires pour mettre en place un plan de formation, mais ce mécanisme est très peu connu des employeurs.

formations sont peu ou pas qualifiantes et la Loi 90 ne change rien au sort des travailleurs qui sont dans les « bineries. »

« Il faudrait resserrer les critères pour permettre aux employés d'avoir voix au chapitre et pour qu'il y ait une véritable analyse des besoins de formation qui se passe dans les entreprises, une analyse rigoureuse. »

- Faire des campagnes d'information sur la Loi auprès de tous les intervenants dans la formation en entreprise.

« On a un rôle et Emploi-Québec aussi a un rôle à jouer pour aller vers l'entreprise. »

« La Loi 90 mériterait d'être publicisée davantage parce qu'elle n'est pas suffisamment connue. Surtout pour les petites et moyennes entreprises. »

- Faire en sorte que la formation dispensée par les services aux entreprises soit financièrement plus accessible aux entreprises.

« Le cégep augmente ses coûts au lieu de les diminuer. Le cégep embarque dans un projet si ça paye, autrement, non. »

- Renforcer le soutien apporté aux entreprises. Cette suggestion générale prend différentes formes, selon les interlocuteurs : développer des moyens, des modalités qui facilitent l'accompagnement des petites entreprises dans leurs actions de formation; trouver les moyens appropriés pour inciter davantage les entreprises à utiliser le 1 % dans des activités de formation plutôt que de le verser au Fonds; augmenter les moyens disponibles pour estimer les besoins, surtout dans les petites entreprises; documenter les entreprises pour les rendre aptes à planifier et à organiser la formation; et améliorer le support aux entreprises dans les domaines où les besoins sont plus difficiles à identifier. Plusieurs des formateurs rencontrés se préoccupent surtout des petites entreprises, les grandes selon eux forment déjà leur personnel.

« Il serait souhaitable que les petites entreprises, où les besoins de formation se situent souvent au niveau des compétences de base, puissent bénéficier d'un support ou d'incitatifs particuliers. »

- Permettre aux employés de participer aux décisions de formation dans l'entreprise.
- Resserrer la Loi en matière de dépenses admissibles.

« La Loi est à la fois trop souple, parce qu'elle admet un tas de dépenses comme admissibles, et trop coercitive, parce que c'est une Loi et que ce n'est peut-être pas le bon moyen pour développer une culture de formation, une culture de société éducative. »

- Resserrer les critères d'agrément des formateurs pour offrir aux entreprises une meilleure garantie de qualité dans le domaine de la formation.

« La Loi a entraîné une prolifération de formateurs dont la crédibilité est à vérifier. »

- Assouplir la Loi en matière d'exigences administratives pour les entreprises.

  > « S'il n'y avait que cette Loi, ce serait un moindre mal, mais il y a tellement de lois, de règlements, d'exigences, de rapports et de formulaires, ça n'a pas de sens. Ça peut représenter jusqu'à 1 journée/semaine. Si on pouvait diminuer le nombre de formulaires, la paperasse. Elle est lourde à gérer, c'est ce que les entreprises nous disent. On devrait trouver une façon plus simple de remplir cette obligation. »

- Appliquer la Loi aux entreprises de moins de 250 000 $ de masse salariale parce qu'elles font encore moins de formation.
- Faire la promotion des bénéfices à tirer de la formation pour les entreprises.
- Orienter l'action du Fonds vers le développement de compétences de base dans la petite entreprise et dans les PME.
- Développer des liens avantageux pour les entreprises entre ces dernières, les établissements d'enseignement et le Fonds.

CONCLUSION

Les formateurs publics rencontrés perçoivent des effets différenciés de la Loi selon le niveau d'enseignement des services aux entreprises auquel ils appartiennent. Ainsi, au niveau secondaire, les formateurs publics ont plutôt tendance à estimer qu'il y a eu avec la Loi une amélioration de l'offre et un accroissement de la demande. Au niveau collégial, ils ont plutôt tendance à percevoir que la Loi a entraîné une prolifération de formateurs sur le marché de la formation et les a défavorisés comme organismes publics de formation; certains perçoivent une diminution de la demande, alors que selon d'autres, la Loi aurait accéléré le changement des mentalités des employeurs en regard de la formation. Au niveau universitaire, les formateurs rencontrés ont tendance à ne percevoir aucun changement dans l'offre de formation, mais certains estiment que la Loi a amené de nouvelles entreprises à demander de la formation. Pour plusieurs d'entre eux, quel que soit le niveau, les difficultés d'application de la Loi se retrouvent principalement dans les très petites entreprises et chez les employeurs qui ont tendance à vouloir retirer les bénéfices de la formation sans y investir le temps et l'argent nécessaires.

Une bonne part des formateurs publics rencontrés s'entendent pour dire que, de façon générale, pour les entreprises, la Loi comporte plus d'avantages que d'inconvénients. La Loi incite des entreprises à faire de la formation ; elle contribue à rapprocher le monde de la formation et celui des affaires ; elle est un pas dans la bonne direction pour le développement d'une culture de la formation dans les entreprises du Québec ; les entreprises y trouveront leur compte à moyen terme. Cependant, pour contrer les effets non désirés, les formateurs publics réclament que l'on resserre l'admissibilité des dépenses reconnues aux fins de la Loi, que l'on renforce le support apporté aux entreprises, surtout aux petites, et que l'on resserre les critères d'agrément des formateurs, des organismes de formation et des services internes de formation. Plusieurs également soulignent qu'il faudrait alléger le fardeau administratif généré par la Loi.

CHAPITRE 7

RÉSULTATS DES ENTREVUES AVEC LES PROMOTEURS DU FONDS NATIONAL DE FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Ce chapitre rapporte le contenu des entrevues réalisées auprès de 26 employeurs des régions de Québec et de Montréal qui, au cours des années 1998 et 1999, se sont adressés au Fonds national de la formation de la main-d'œuvre (FNFMO) en vue d'obtenir des subventions destinées à supporter certaines activités de formation à l'intention de leur personnel.

7.1 PORTRAIT D'ENSEMBLE DES PROMOTEURS DU FNFMO RENCONTRÉS

À partir d'une liste de près de 200 entreprises des régions de Montréal et de Québec ayant présenté des projets au Fonds national, en 1998 ou en 1999, 32 d'entre elles ont été sélectionnées au hasard en vue de constituer quatre groupes de discussion : deux à Montréal et deux à Québec. Dans chaque cas, il a été décidé de rencontrer séparément des représentants d'entreprises dont les projets avaient été acceptés et d'autres, dont les projets avaient été refusés.

Deux critères ont guidé le choix des entreprises invitées à participer à ces groupes de discussion :

- l'entreprise ne devait pas avoir déjà été rencontrée dans le cadre d'une autre phase de l'évaluation de la Loi;
- autant que possible, les entreprises invitées devaient œuvrer dans des secteurs d'activité économiques différents.

Parmi les 32 promoteurs sélectionnés et ayant accepté de participer à ces groupes de discussion, 26 se sont présentés à l'heure et à l'endroit convenus. Ces 26 promoteurs rencontrés entre le 2 et le 9 février 2000 se répartissent de la façon suivante :

- six entreprises de Québec dont les projets ont été acceptés;
- six entreprises de Québec dont les projets ont été refusés;
- huit entreprises de Montréal dont les projets ont été acceptés;
- six entreprises de Montréal dont les projets ont été refusés.

7.2 CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES ET EFFORTS CONSACRÉS À LA FORMATION

7.2.1 Caractéristiques des entreprises

Les promoteurs rencontrés ont des caractéristiques très variées quant à la taille de leur entreprise, leur secteur d'activité économique et la nature des besoins de formation pour lesquels ils ont présenté une demande de subvention au FNFMO.

Ainsi figurent des grandes, des petites et des moyennes entreprises; des entreprises oeuvrant dans des secteurs de pointe (pétrochimie, aérospatiale, informatique, ingénierie, multimédia); des entreprises rattachées au secteur des services (sécurité, entretien, hébergement, services sociaux et santé); des entreprises de production (papier, acier, vêtements, verre); des entreprises à caractère associatif (coopérative, comité sectoriel, comité d'adaptation de la main-d'œuvre).

Au chapitre de la formation, la diversité de leurs besoins est intimement liée à la nature des défis posés par l'évolution technologique et les exigences des marchés : besoins de formation pour l'utilisation de nouveaux logiciels ou de nouveaux équipements, besoins de formation pour favoriser le maintien en emploi et la mobilité de la main-d'œuvre, besoins de formation du personnel nouvellement embauché et besoins de formation pour continuer à demeurer concurrentiels.

7.2.2 Efforts consacrés à la formation

Peu importe les secteurs d'activité économiques auxquels ils s'identifient et nonobstant que les projets présentés au Fonds national aient été acceptés ou refusés, les promoteurs/employeurs rencontrés en groupes de discussion déclarent tous consacrer au moins l'équivalent de 1 % de leur masse salariale à la formation de leur personnel. Bien que les habitudes de certains d'entre eux de comptabiliser leurs dépenses de formation découlent de l'obligation qui leur est imposée par la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, il demeure que la grande majorité des promoteurs rencontrés reconnaissait, bien avant la mise en place de la Loi, l'importance sinon la nécessité de dispenser de la formation à leur personnel.

> « L'ensemble des contenus de formation est dispensé de façon continue depuis plusieurs années : entretien préventif, lois des coopératives, rôles et responsabilités d'un conseil d'administration. » (Secteur coopératif*)*
>
> « On a toujours dispensé de la formation pour permettre à notre personnel de s'adapter aux normes et aux exigences de notre entreprise. » (Secteur des communications*)*
>
> « On doit continuellement former notre personnel de production à cause du taux élevé de roulement et de l'introduction de nouvelles machineries. » (Secteur du vêtement)
>
> « Depuis fort longtemps, on dispense de la formation aux ingénieurs et aux opérateurs de procédés sur les façons de gérer la production en toute sécurité. » (Secteur de la pétrochimie)

Bien que la plupart des entreprises aient déjà développé des pratiques de formation, pour certaines d'entre elles, généralement de petites entreprises, il s'agissait de formations à la tâche, peu structurées, davantage en réaction à des mouvements de personnel et à des changements technologiques (principalement l'introduction de nouveaux logiciels), que des formations structurées et proactives en fonction d'objectifs précis de développement ou d'expansion. Ainsi, pour certaines entreprises, la décision de présenter un projet de formation au Fonds national semble constituer un premier exercice de planification en ce sens. Il en va autrement pour des entreprises plus importantes qui disposent généralement de services des ressources humaines ou pour celles qui oeuvrent dans des secteurs de pointe, comme l'aérospatial, la pétrochimie, l'ingénierie conseil, où la formation et le perfectionnement du personnel font partie de la culture et sont souvent perçus comme des conditions *sine qua non* à la réalisation de leurs objectifs de développement et, dans certains cas, de leur survie face à une concurrence que la mondialisation des marchés a rendue plus âpre et plus agressive. Pour ces dernières, le recours au Fonds national constitue un exercice qui témoigne de pratiques plus développées en matière de formation.

7.3 CONNAISSANCE DU FNFMO ET DE SES ORIENTATIONS

La plupart de ces 26 promoteurs des régions de Québec et de Montréal qui ont présenté des projets au Fonds national ne disposaient au départ que d'une vague connaissance du Fonds, de la provenance des sommes qui le constituent et des orientations générales du plan d'affectation qui en encadrent l'utilisation. En effet, c'est par hasard que plusieurs promoteurs en ont appris l'existence ainsi que les possibilités d'y recourir pour supporter le financement de projets précis liés à la formation de leur personnel.

> « Moi, j'ai su ça du comité sectoriel deux semaines avant la date limite pour présenter des projets. J'ai brassé tout le monde et j'ai dit : on présente des projets. Quand j'ai vu la date, j'ai dit : ouf! On est juste, mais on est capable de le faire. On a eu deux semaines pour préparer nos projets, les soumettre et c'est parti à la dernière minute. »

> « Nous, c'est le service des finances qui a dit à mon directeur : « On peut avoir des subventions, je suis sûr qu'il y a de l'argent en quelque part. Les gars des finances, ils pensent juste aux chiffres. Mon patron m'en parle, je lui ai dit que je n'étais pas sûr de ça. On a appelé le représentant du secteur SQDM; il est venu nous expliquer en quoi ça consistait. Par la suite, on a obtenu le guide. »

> « C'est un copain de la SQDM qui m'a ouvert les portes. J'ai été bien surpris d'apprendre qu'il y avait des fonds; que les gens aimaient mieux payer que former. Apparemment, on a plus d'argent là qu'on pense. »

Plusieurs entreprises ayant présenté des projets au Fonds national ne disposaient donc au départ que d'une connaissance superficielle de ce dispositif. Dans certains cas, cette connaissance pourrait même être qualifiée d'accidentelle. Les références à des discussions informelles avec du personnel d'Emploi-Québec au niveau régional ou local, anciennement rattaché à la SQDM, semblent relever parfois davantage du hasard que de démarches systématiques en vue de se familiariser avec les orientations du plan d'affectation du Fonds national et d'obtenir conseil et soutien dans la conception, la formulation et la présentation d'un projet de formation. Certains promoteurs reconnaissent d'ailleurs eux-mêmes que leurs projets ont été préparés à la hâte et à la dernière minute.

D'autres promoteurs, moins nombreux cependant, témoignent par contre d'une démarche plus structurée. Pour eux, le recours au Fonds national semble s'inscrire dans une problématique de formation où l'obtention d'un support financier est considérée comme un moyen permettant de réaliser un projet.

> « Chez nous, la formation était déjà implantée depuis quelques années. J'avais rencontré un conseiller de la SQDM qui m'avait parlé du plan d'affectation. On était déjà au fait de tout cela. »

Note de l'évaluateur : il nous semblait que ces deux réalités, d'une part, la préparation hâtive d'un projet en vue d'obtenir une subvention et, d'autre part, la recherche de financement pour permettre la réalisation d'un projet déjà mûr, pouvaient influencer les résultats des démarches effectuées auprès du Fonds national. On pouvait en effet faire l'hypothèse que les projets plus longuement préparés et mûrement réfléchis seraient

favorisés. Ce ne fut pas le cas pour les promoteurs rencontrés. Ainsi, sur la base des informations communiquées par ces promoteurs, la connaissance initiale du Fonds national et des orientations du plan d'affectation ainsi que le caractère systématique ou non de la démarche empruntée ne semblent pas, à elles seules, rendre compte des résultats du processus de recours au Fonds national. Il semblerait cependant que l'expérience dont ils disposaient en matière de gestion de dossiers de formation et l'assistance dont ont pu bénéficier certains promoteurs dans la préparation de leurs devis ne soient pas étrangères au fait que certains projets ont été acceptés alors que d'autres ont été refusés.

7.4 PROJETS PRÉSENTÉS AU FNFMO

Le plan d'affectation 1998-1999, auquel les promoteurs devaient référer pour définir et structurer leurs projets, proposait des balises très claires quant aux quatre orientations privilégiées :

- **soutenir** financièrement chez les employeurs assujettis, la formation des employés pour lesquels ils n'auraient pas initié suffisamment de formation et dont les compétences de base sont insuffisantes pour exercer leur emploi et pour faire face aux changements dans leur organisation;
- **développer** des stratégies et des outils pour permettre aux employeurs :
  de structurer leur processus d'identification des besoins de formation;
  de répondre, sur des objets reliés à la formation, aux besoins spécifiques de clientèles particulières en emploi;
  de développer des mécanismes de suivi et d'évaluation de la formation des employés;
- **apporter** les aides financières et techniques requises à la formation des formateurs engagés à même des ressources internes de l'établissement d'un employeur pour la formation de ses employés;
- **promouvoir** la formation de la main-d'œuvre en rendant accessibles, entre autres, les informations et les expériences concluantes des stratégies novatrices en cette matière et **soutenir** les associations d'employeurs, de travailleurs et celles du milieu communautaire qui réalisent des activités spécifiques de promotion de la formation auprès de leurs membres.

Par ailleurs, des critères communs à toutes les orientations et liés à la démonstration de la pertinence des projets en regard des situations à améliorer ou des objectifs visés étaient considérés dans l'examen des projets soumis. Ainsi, la problématique devait être clairement décrite et les solutions proposées devaient être en accord avec la problématique. La rigueur de l'encadrement du projet devait toucher tous les aspects. Les impacts envisagés devaient être mesurables et des indicateurs devaient être prévus pour mesurer les résultats, en regard à la situation initiale qu'on voulait modifier.

Finalement, des critères spécifiques à chaque orientation définissaient les règles d'admissibilité aux aides financières et techniques quant aux promoteurs pouvant présenter des projets, quant aux clientèles visées et quant aux aides applicables.

C'est donc par rapport au plan d'affectation et à l'aide du « Guide pour la présentation d'une demande de subvention » que les promoteurs rencontrés ont tenté de traduire en projets formels ce qu'ils considéraient être leurs besoins de formation.

7.4.1 Besoins de formation à l'origine des projets

Des besoins de formation en réponse à des situations ou à des contextes particuliers

Lorsqu'il est demandé aux promoteurs de préciser la nature des motifs ou des besoins les ayant conduits à présenter des projets au Fonds national, plusieurs parmi ceux rencontrés réfèrent à des situations ou à des contextes variés.

Ainsi, un projet visait à dynamiser les ressources humaines et à favoriser une consolidation des équipes de travail; un autre avait pour objectif l'adaptation des modes d'intervention aux nouvelles problématiques des clientèles; un troisième comptait former un nouveau groupe d'employés en raison de nombreux départs à la retraite; un projet de formation de longue durée cherchait à orienter le personnel de bureau féminin et le personnel de secrétariat vers des métiers non traditionnels; un projet tentait de favoriser l'accessibilité de la formation à une main-d'œuvre handicapée en vue de son intégration ou de son maintien en emploi; un projet visait le recyclage d'une personne de 55 ans pour lui permettre de sauvegarder son emploi.

Des besoins de formation liés à des changements technologiques

Pour d'autres entreprises, les besoins de formation à l'origine des projets soumis au Fonds national sont de nature strictement technologique.

Il en va ainsi d'un projet visant à former le personnel au pilotage d'un nouveau type de bateau; d'un projet de formation du personnel technique à un nouveau logiciel; d'un projet axé sur la restructuration de postes de travail en prévision de changements technologiques.

Des besoins liés à la volonté de l'entreprise d'acquérir davantage d'autonomie en matière de formation

Il est une pratique assez courante dans les entreprises de faire affaire avec des formateurs externes, lorsque vient le temps de dispenser une formation particulière au personnel en place, ou de s'attendre à ce que le système d'éducation leur fournisse la main-d'œuvre formée dont elles ont besoin. Par contre, il arrive que certaines entreprises doutent de la capacité du système éducatif de préparer adéquatement la main-d'œuvre spécialisée dont elles ont besoin, alors que d'autres souhaitent s'affranchir du recours continuel à des formateurs externes. Ces situations amènent les employeurs à présenter des projets visant la formation de formateurs internes.

Il en est ainsi d'un projet de formation de formateurs en logiciels multimédia pour pallier la lenteur des établissements d'enseignement à former des candidats immédiatement employables; ou d'un projet visant l'élaboration d'une formation très pointue ainsi que la réduction des coûts du recours à des formateurs externes qui doivent parfois être recrutés aux États-Unis et en Europe.

Des besoins de formation en fonction de la rentabilité de l'entreprise

Bien que la dimension « rentabilité économique » soit généralement à l'origine des besoins de formation de plusieurs entreprises, il arrive que, pour certains promoteurs,

cette dimension économique de la formation apparaît de façon plus manifeste. Ainsi, même s'il est généralement admis que la formation contribue à la productivité du personnel, à la qualité de la production et à la compétitivité de l'entreprise, certains promoteurs ont des attentes précises quant aux retombées.

> « Il faut être productif, faut être une entreprise qui fait des profits. On est conscient que la formation est un des moyens d'obtenir des profits, parce que si on doit recommencer des travaux à cause d'erreurs, l'argent qu'on doit investir pour refaire les travaux, on va le piger directement dans nos profits nets. »

Des besoins de formation en vue de corriger certaines situations

Pour d'autres organismes, davantage à but non lucratif, les projets de formation déposés au Fonds national visaient la consolidation de certaines orientations ou la révision de certaines pratiques en vue de mieux s'acquitter de leurs missions.

> « J'avais fait une belle petite étude pour voir ce qui s'était fait jusqu'ici. Est-ce que les gens étaient satisfaits de la formation qu'ils avaient reçue? Est-ce qu'ils pouvaient transférer ça de façon concrète dans leur travail? Ça donnait des résultats pas très forts au bout de la ligne : on ne savait pas véritablement. On donnait de la formation, mais c'était comme « garroché » un peu. On s'est dit : il faut absolument faire une étude de besoins auprès de nos gens. »

> « Souvent, au niveau de la formation qui était développée auparavant, les thèmes étaient choisis un peu arbitrairement selon la conception, l'analyse des responsables de la formation. L'autre aspect, c'est que le parent pauvre de tout le processus, c'était l'évaluation : aller voir ce qui reste de cette formation, une fois que les gens sont retournés dans leur coop. On voulait être en mesure de savoir si les activités de formation génèrent des modifications dans les comportements des gens, dans leurs aptitudes par rapport à la gestion d'une coopérative. Y a-t-il un transfert de cette expertise-là ou si finalement on passe notre temps à dépenser pour des activités de formation plutôt qu'à investir dans la formation? »

7.4.2 Efforts consacrés à la préparation des projets

Selon la plupart des promoteurs rencontrés, la préparation d'un projet en vue d'une présentation au Fonds national n'est pas simple. Bien que disposant d'un guide spécialement conçu pour les aider à préparer leurs demandes de subventions, plusieurs disent avoir rencontré des difficultés à s'ajuster à la démarche proposée. Ce ne sont pas les orientations qui leur ont posé des difficultés, celles-ci leur étant apparues assez générales et suffisamment claires pour qu'ils puissent y rattacher sans peine les projets qu'ils entendaient soumettre au Fonds national. Ce sont bien davantage certains critères spécifiques en fonction desquels les projets sont analysés et évalués qui semblent avoir suscité des difficultés, notamment :

- la difficulté de préciser le rapport entre le contexte à l'origine du projet et le projet lui-même dans la détermination de sa pertinence;

- la difficulté de préciser des impacts mesurables et de définir des indicateurs aptes à en suivre l'évolution;
- la difficulté à prévoir les contraintes et les obstacles potentiels et à identifier les moyens de les surmonter.

> « Le guide, c'est assez général, ça ne précise pas exactement ce que ça veut dire. »

> « J'ai essayé de comprendre, de déchiffrer, de saisir; c'est pas si compliqué, mais c'est quand même un vocabulaire; j'ai dû relire ça dix fois. »

Certains des promoteurs rencontrés en étaient à leur première expérience en matière de demande de subventions et un certain nombre d'entre eux ont dû recourir à des ressources ou à des consultants externes pour se faire aider à structurer leurs projets et à préparer leurs demandes de subventions.

> « Comme c'était laborieux, on a fait affaire avec une personne spécialisée qui nous a été référée par notre firme comptable. Elle nous a monté le projet de formation selon nos besoins. »

Certains ont déployé des énergies supplémentaires pour s'assurer que leurs projets correspondaient bien aux orientations du plan d'affectation et pour éviter que l'utilisation de certains mots ou de certaines expressions nuise à l'acceptation de leurs projets. Ils ont donc investi des énergies pour ajuster le style de leur présentation à celui qu'ils estimaient pouvoir leur donner un maximum de possibilités d'obtenir un accueil favorable.

> « J'ai lu tout ce qu'il y avait comme documentation afin de me tremper dans l'esprit des projets, le genre de discours qu'on veut entendre, les objectifs visés pour être capable d'avoir un discours qui correspond aux objectifs visés. J'ai rédigé le tout qui fait une douzaine de pages puis je l'ai transmis à monsieur X d'Emploi-Québec. Je l'avais aussi transmis à mon conseiller en ressources humaines afin qu'il voit s'il n'y avait pas des choses dans ça qui risquaient de me disqualifier en partant parce que j'avais utilisé un mauvais verbe. »

Finalement, d'autres promoteurs ont eu tendance à s'en remettre à leur expérience en matière de relation avec les organismes publics, estimant disposer de ressources adéquates ou de stratégies éprouvées pour être en mesure de présenter des projets qui seraient automatiquement acceptés.

> « Naturellement, il y a des trucs qui font que tu vas l'avoir plus facilement en tant que comité sectoriel plutôt qu'en tant que particulier. Ceux qui envoient ça d'épais de listes avec l'appui de firmes qui disent : "Je suis intéressé, puis je veux l'avoir, ça va servir à l'industrie". Ça doit aider un petit peu à la demande. »

7.4.3 Appréciation des communications avec Emploi-Québec

Pendant la phase de préparation de leurs projets et au cours de la période qui a suivi la transmission de leurs documents, certains promoteurs se sont adressés aux représentants d'Emploi-Québec pour obtenir de l'information sur le traitement de leurs projets. Par contre, il est également arrivé que le personnel affecté à l'analyse des dossiers effectue certaines démarches auprès des promoteurs pour obtenir des précisions supplémentaires sur tel ou tel aspect de leurs projets.

Ainsi, certains promoteurs considèrent que les échanges qu'ils ont eus avec le personnel administratif du Fonds national ont été faciles, efficaces et constructifs. (Les projets de ces promoteurs ont été acceptés).

> « Moi, personnellement, j'ai trouvé qu'une fois le délai d'attente passé et qu'on a fourni un certain nombre de pièces justificatives, ça a été très efficace. On a apprécié la qualité des communications. »

> « Il y a eu une dame qui m'a aidée. J'étais contente de voir que j'avais une personne. J'ai téléphoné au gouvernement pour avoir de l'aide. Je me suis déplacée. Ils m'ont dit : "Venez madame à telle heure, on va regarder votre dossier". J'étais bien contente parce que j'ai été accueillie et j'ai eu de l'aide. »

D'autres promoteurs, par contre, semblent avoir éprouvé certaines difficultés de communications lorsqu'ils ont tenté d'obtenir de l'information, de discuter de leurs projets ou tout simplement de savoir à quel moment on serait en mesure de statuer sur l'acceptation ou le refus de leurs projets. (Ces commentaires proviennent principalement de promoteurs dont les projets ont été refusés).

> « Le problème avec le Fonds national, c'est qu'on ne peut pas parler à personne. C'est ça la principale lacune. Quant on reçoit de la correspondance du Fonds national, il n'y a même pas de numéro de téléphone. La frustration dans ça c'est d'essayer d'avoir de l'information et puis, tu n'en as jamais. À Emploi-Québec, il n'y a personne qui va te répondre, parce qu'ils sont plus ou moins au courant du programme. Le comité de sélection semble très occulte; on ne sait pas c'est qui. »

> « J'ai trouvé regrettable de n'avoir personne à qui m'informer, discuter, essayer de voir si je saisis bien. J'ai trouvé ça extrêmement difficile. On s'est aperçu qu'on n'avait pas la même interprétation des mots et que c'était toute une bataille. L'accusé de réception, j'ai trouvé ça une faiblesse, une espèce d'adresse fantôme; j'ai trouvé ça très détestable. Je ne comprends pas pourquoi c'est pas plus clair que ça. »

7.5 RÉACTIONS À L'ANNONCE DU REFUS OU DE L'ACCEPTATION DES PROJETS

Le guide pour la présentation d'une demande de subvention précise aux promoteurs éventuels le type de traitement auquel sera soumise chacune des demandes de subventions adressées au Fonds national de développement de la main-d'œuvre. Ainsi, au plus tard huit jours suivant la réception de la demande, Emploi-Québec doit accuser réception du projet du promoteur. Après avoir procédé à l'analyse des projets en regard

des orientations et des critères du plan, en collaboration avec Emploi-Québec, la Commission des partenaires du marché du travail doit acheminer ses recommandations à la Ministre d'État au Travail et à l'Emploi, laquelle doit faire connaître ses décisions à la Commission des partenaires.

De plus, le guide précise qu'aucun projet ne sera rejeté *a priori* s'il s'inscrit dans l'une des quatre orientations du plan et si le promoteur est admissible. Le guide informe également les promoteurs de l'existence d'un système de pointage selon lequel chaque projet est évalué en fonction des différents critères rattachés à chaque orientation. Il est par ailleurs fait mention que le classement des projets doit respecter un ordre de priorité à l'intérieur des sommes disponibles pour chacune des orientations. Il est finalement indiqué que les promoteurs dont les projets sont retenus reçoivent une lettre leur annonçant les activités retenues ainsi que les sommes accordées. Pour ce qui est des promoteurs dont les projets ne sont pas retenus, ceux-ci doivent être informés de la même façon.

Les promoteurs rencontrés en entrevue ont fait part de leurs commentaires et de leurs réactions en regard du processus de traitement de leurs demandes de subventions. Notons au départ que les commentaires et les réactions varient de façon importante en fonction des résultats du processus de traitement. Ainsi, les promoteurs dont les projets ont été acceptés expriment des opinions et des réactions plus positives que ceux dont les projets ont été refusés.

7.5.1 Opinions et réactions des promoteurs dont les projets ont été refusés

Outre la lenteur du processus de traitement des demandes, principalement attribuable au fait que celles-ci doivent être transmises à Emploi-Québec uniquement à deux périodes pendant l'année (au plus tard le 1er décembre, pour la phase 1 du plan et au plus tard le 1er avril pour la phase 2 du plan) et de l'engorgement qui en est résulté, les promoteurs dont les projets ont été refusés ont été particulièrement indisposés par le fait qu'on ne les a pas informés du motif de refus et qu'il leur a été impossible d'obtenir davantage d'information relativement à ce refus.

> « On a reçu une lettre très courte nous disant que cela n'avait pas été accepté. On n'a pas su pourquoi, si on était proche, si on était loin, on a rien su .»

L'imprécision des refus et les difficultés d'obtenir des explications satisfaisantes ont conduit certains promoteurs à s'interroger sur l'impartialité du processus de sélection des projets.

> « On a su qu'il y a des gens de la SQDM qui s'étaient retrouvés parmi les membres du jury et qui avaient aidé une compagnie qui est dans le même domaine que nous; celle-là, elle a passé. Pourtant, j'avais fait affaire avec un spécialiste; donc, ma demande correspondait exactement au plan. À partir de là, je me suis dit : on peut pas se battre contre cela. »

Note de l'évaluateur : notons que le plan d'affectation 1999-2000 a modifié le calendrier selon lequel les projets peuvent être présentés : ceux-ci peuvent être soumis tout au long de l'année. Il en est résulté une réduction de l'effet d'entonnoir qu'engendraient les deux dates butoirs des plans d'affectation antérieurs et une

diminution de la durée du processus de traitement des demandes. D'autre part, depuis août 1999, à la suite de l'ajout de personnel, la procédure a été revue et prévoit que les refus ou les refus partiels (lorsqu'il y a un écart entre le montant demandé et le montant accordé) sont expliqués aux promoteurs.

7.5.2 Opinions et réactions des promoteurs dont les projets ont été acceptés

Certains promoteurs dont les projets ont été acceptés, comme ceux dont les projets ont été refusés, déplorent la lenteur du processus de traitement par lequel leurs demandes ont dû cheminer avant que la décision ne leur soit communiquée. Ces délais ont possiblement été perçus comme agaçants, mais non comme menaçants, par ceux qui avaient décidé de tenir la formation quoi qu'il advienne.

> « Ce que j'ai trouvé un petit peu tannant, c'est que ça été très long avant d'avoir une réponse. On a finalement dépensé parce qu'on devait le faire de toutes façons, sans avoir aucune idée si on va être accepté ou refusé. Finalement, ça a pris quatre à cinq mois avant d'avoir une réponse nous disant que nos projets étaient acceptés. »

Dans un autre cas, ces délais (même courts) ont forcé le report du début du projet de formation.

> « Si on avait eu la réponse dans les semaines qui ont suivi notre demande, on aurait enclenché directement le programme de formation. Alors que deux mois plus tard, ça fait une différence. On s'était mis à embaucher massivement, on n'avait plus le temps; le « timing » n'était plus bon pour enclencher le programme. C'est le seul inconvénient. »

Finalement, certains promoteurs dont les projets ont été acceptés considèrent au contraire que le processus fut simple, rapide et efficace; ils qualifient l'expérience d'agréable et de très positive.

> « On voulait faire de quoi, on voulait bien le faire et on voulait avoir de la promptitude là-dedans. C'est bien agréable, parce que moi, je suis très content de la façon dont les choses se sont passées. »

> « J'ai trouvé ça très simple. C'était la première fois que je trouvais que c'était aussi efficace comme processus au niveau d'une subvention. »

7.5.3 Impacts des refus

Bien que leurs projets aient été refusés, cela ne signifie pas pour autant que les promoteurs en cause ont renoncé à la réalisation de leurs projets de formation. En effet, pour plusieurs d'entre eux, les projets présentés étaient considérés comme pertinents pour leur personnel et pour leur entreprise. Que ces projets n'aient pu se qualifier dans le cadre du plan d'affectation des ressources du Fonds national de formation de la main-d'œuvre et que ces refus aient engendré des déceptions, voire des frustrations en raison des délais encourus et du peu d'explications disponibles, il reste que bon nombre de promoteurs ont décidé de composer avec cette situation.

Pour certains, cette décision les a conduits à réaliser le projet dans la forme où il avait été conçu.

> « À partir du moment qu'on a su que le projet était refusé, on ne s'est pas obstiné. Le projet était enclenché. De toutes façons, on le faisait. »

Pour d'autres, la décision d'aller tout de même de l'avant a nécessité des démarches en vue de trouver des sources alternatives de financement.

> « Moi, je me suis adressé ailleurs, puis ça a marché; pas sans peine, mais ça a marché. »

Toutefois, pour la plupart des promoteurs ayant vu leurs projets refusés, la décision a consisté à réaliser rapidement les étapes qui apparaissaient les plus importantes et les plus urgentes, quitte à remettre à plus tard les activités qui pouvaient être reportées.

> « On a fait une portion de ce qui était prévu au projet. On n'a pas eu le choix de le faire parce qu'il faut bien qu'on continue à opérer. Qu'on ait des sous ou non, on ne pouvait pas attendre; il fallait que ça se fasse. Les choses qui étaient moins urgentes, on s'est dit ce sera pour une prochaine fois. »

Finalement, certains promoteurs ont choisi de considérer les éléments positifs de ce premier refus et d'en tirer une expérience qu'ils ont l'intention de mettre à profit dans le cadre d'une nouvelle sollicitation de l'aide du Fonds national dans le cadre du plan d'affectation 1999-2000 ou 2000-2001.

> « Je vais prendre le nouveau guide, je vais aller m'asseoir avec un conseiller, m'assurer que je comprends la même chose. En espérant qu'il passe. »

7.6 SUGGESTIONS ET COMMENTAIRES DES PROMOTEURS S'ÉTANT ADRESSÉS AU FONDS NATIONAL DE FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Indépendamment que leurs demandes de subventions aient été acceptées ou non, les 26 promoteurs rencontrés en entrevues ont vécu l'expérience de préparer des projets de formation à l'intention de leur personnel et d'enclencher une démarche visant à faire en sorte que ces projets de formation s'inscrivent dans les orientations du plan d'affectation des ressources du Fonds national dans la perspective de pouvoir bénéficier d'un soutien financier.

Pour certains d'entre eux, il s'agissait d'une première tentative en ce sens. Au terme de l'exercice, certains ont vu leurs projets acceptés, d'autres ont été informés du contraire, d'autres encore n'ont pas eu les montants demandés.

Au-delà des précisions, des réactions et des commentaires qu'ils ont été invités à formuler par rapport aux principales étapes de leurs démarches, au-delà également des frustrations qu'ils ont pu éprouver pour tenter de comprendre et de maîtriser un processus plus ou moins expérimental avec lequel ils n'étaient pas nécessairement à l'aise, il reste qu'avec le recul, plusieurs d'entre eux y sont allés de suggestions et de commentaires qu'il est important de faire ressortir. Essentiellement, ils sont de deux

ordres. Certains, assez circonscrits, concernent la gestion administrative du Fonds national. D'autres, plus larges, renvoient à des problématiques plus générales.

7.6.1 Commentaires et suggestions en regard de la gestion administrative du Fonds national de formation de la main-d'oeuvre

Concernant la gestion administrative du Fonds national, la plupart des promoteurs souhaitent avoir accès à une meilleure information sur l'ensemble de la gestion du Fonds : sur le processus d'analyse des projets et d'attribution de subventions aux entreprises et, à cet égard, sur le rôle des fonctionnaires d'Emploi-Québec associés au processus ainsi que sur celui de la Commission des partenaires du marché du travail.

> « La chose qui a l'air un peu nébuleuse, dans l'ensemble, c'est le rôle de la Commission des partenaires. Il y a probablement en quelque part des fonctionnaires qui analysent les choses et qui font des recommandations à la Commission. C'est ce circuit qui semble un peu nébuleux, pas suffisamment clair. »

Certains désirent qu'Emploi-Québec mette en place un mécanisme structuré d'assistance ou de consultation à la disposition des promoteurs qui désirent présenter des projets. En plus de favoriser une meilleure communication entre les promoteurs et Emploi-Québec, ce mécanisme pourrait constituer une aide à la préparation et à la présentation de projets d'activités de formation dont profiteraient les petites et moyennes entreprises.

D'autres suggèrent qu'Emploi-Québec révise ses procédures pour les projets qui sont refusés. (Ce qui a été fait en août 1999, comme mentionné plus haut, mais les promoteurs rencontrés n'en étaient pas informés). En ce sens, les promoteurs souhaitent avoir l'opportunité de se faire expliquer clairement les raisons pour lesquelles leurs projets sont refusés et que leur soit offerte la possibilité de discuter des avenues permettant d'en améliorer la recevabilité.

> « Dans le fond, il n'y a rien de mieux que d'expliquer le plus clairement possible. »

> « J'aurais aimé que quelqu'un m'appelle et me demande des explications additionnelles. Personne ne m'a appelé. »

> « Lorsqu'il y a des réponses négatives, il faudrait permettre aux gens de comprendre le pourquoi des choses; ce qui permet, si on se reprend, de ne pas commettre les mêmes erreurs. »

À défaut de mécanismes devant permettre de favoriser une meilleure communication et de donner un encadrement efficace et constructif de la part du personnel administratif d'Emploi-Québec, certains promoteurs suggèrent une standardisation de l'ensemble du processus de présentation de projet, par exemple au moyen d'un formulaire.

> « Je comprends que ne pas avoir de formulaire, ça permet une certaine souplesse. Chaque entreprise y va avec son style et sa manière au niveau du langage. Il faudrait que les gens qui analysent puissent avoir cette ouverture d'esprit. Autrement, il faudrait baliser les présentations par des

> formulaires beaucoup plus structurés. Ça pourrait être une manière d'avoir une cotation plus objective. »

Malgré que certains promoteurs ayant présenté des projets dans le cadre du plan d'affectation 1998-1999 auraient apprécié un encadrement un peu plus formel ainsi que de meilleures communications avec le personnel administratif d'Emploi-Québec, d'autres perçoivent de façon très positive l'évolution des orientations du plan d'affectation 1999-2000 et l'assouplissement des procédures de présentation et d'analyse des projets.

> « Ce que moi j'ai constaté cette année, c'est que les orientations sont mieux définies, elles sont plus ventilées, il y a des volets. Il y a aussi un système d'entrées continues. On a identifié des délais de traitement pour les demandes. L'autre élément, c'est que quand on représente notre projet, il y a quelqu'un, on a un contact. Je trouve que ça, c'est comme accompagner les organismes. Ça semble se réorienter vers ça. »

Encouragés par les améliorations qu'ils perçoivent dans la gestion du Fonds national et par le fait qu'on semble s'acheminer vers un meilleur soutien aux entreprises, certains promoteurs suggèrent même qu'une deuxième chance leur soit accordée, de façon à ce que les projets dont le financement a été antérieurement refusé soient analysés de nouveau dans un contexte plus souple et plus favorable.

> « Je pourrais suggérer quelque chose étant donné que maintenant on peut présenter les demandes à l'année et qu'ils ont encore nos projets entre les mains. Ils ne nous les ont pas retournés. Donc, ils pourraient les regarder de nouveau; ils pourraient toujours les regarder une deuxième fois et nous aider à les améliorer, si c'est nécessaire. »

7.6.2 Commentaires et suggestions en regard de problématiques plus générales

Une des questions qui préoccupent des promoteurs ayant présenté des projets au Fonds national de formation de la main-d'œuvre est celle de la provenance des sommes qui constituent le Fonds et qui s'accroissent d'année en année. Les promoteurs savent que le Fonds national est constitué à partir des cotisations des entreprises qui n'ont pas consacré 1 % de leur masse salariale à la formation de leur personnel au cours d'une année, mais ils s'interrogent sur les caractéristiques des entreprises cotisantes. Ainsi, ils se demandent si ce ne sont pas surtout des petites entreprises qui ne disposent pas de services de ressources humaines et à qui il pourrait sembler plus simple de faire parvenir l'équivalent de 1 % de leur masse salariale au ministère du Revenu plutôt que de consacrer la même somme à la formation. En corollaire, ils se demandent si les grandes entreprises, qui disposent d'infrastructures de gestion des ressources humaines et même de services de formation, et qui ne cotisent pas au FNFMO, ne sont pas justement celles qui sont les mieux placées pour définir et pour structurer des projets de formation susceptibles d'être acceptés et supportés par le Fonds.

Si tel était le cas (ce que plusieurs promoteurs croient), il y aurait là, selon eux, une forme potentielle d'iniquité qu'il y aurait probablement lieu d'examiner de plus près en vue d'y apporter des corrections, le cas échéant.

> « Ce sont souvent les petites entreprises qui cotisent au Fonds national (entre 250 K $ et 500 K $ de masse salariale). Parce que pour elles, organiser de la formation, c'est un défi immense; 1 % de 250 000 $ vous voyez ce que ça représente (2 500 $); ça ne fait pas une grosse activité. Pour moi, c'est inquiétant, parce que je sens une obligation de retourner quelque chose à ces entreprises-là. »

Parallèlement à cette préoccupation eu égard à l'origine et à la destination des sommes constituant le Fonds national, certains promoteurs se questionnent quant aux conséquences possibles d'une éventuelle régionalisation du Fonds national. D'une part, certains craignent qu'une régionalisation du Fonds en vienne à occasionner un effritement de sa vocation première, c'est-à-dire la formation, au profit d'une utilisation à des fins de développement régional.

> « Une de mes craintes, c'est que le Fonds soit utilisé à d'autres fins que celles pour lesquelles il a été constitué : de la formation, du développement d'outils, de la formation dans l'entreprise. Parce qu'il y a beaucoup d'argent, il y en a qui veulent l'utiliser pour faire du développement régional. Il y a un ministère du développement régional; qu'il s'en occupe. Il ne faut pas aller chercher l'argent des entreprises pour faire du développement régional. »

Par ailleurs, un représentant d'un comité sectoriel dit éprouver des difficultés à concevoir une harmonisation des préoccupations régionales et des priorités sectorielles.

> « C'est sûr qu'il y a une antithèse entre les secteurs et les régions. Le Fonds doit continuer à offrir des projets compagnie par compagnie. Le problème avec les secteurs d'activité économique c'est que dans les régions, on n'est pas toujours privilégié (référence aux plans d'action régionaux d'Emploi-Québec). Pour un comité sectoriel, c'est une méchante galère d'embarquer dans des priorités régionales. »

CONCLUSION

Rappelons au départ que les 26 promoteurs, qui ont accepté de participer à ces rencontres et de témoigner de leur expérience de recours au Fonds national de formation de la main-d'œuvre en vue d'obtenir des subventions pour réaliser des activités de formation à l'intention de leur personnel, ont été sélectionnés dans les régions de Montréal et de Québec. Ils représentent des entreprises associées à différents secteurs d'activité économique. Leurs projets de formation ont été soit acceptés, soit refusés par le Fonds national. Il ne serait pas permis de considérer ces expériences comme représentatives de l'ensemble des demandes qui ont été acheminées au Fonds national. En effet, il ne s'agit pas d'un échantillon représentatif, puisque ce sont uniquement des promoteurs des régions de Montréal et de Québec et qu'il s'agit de demandes de subventions ayant principalement été effectuées dans le cadre du plan d'affectation 1998-1999. En dépit de ces limites, ces expériences peuvent être considérées comme indicatrices du processus à travers lequel ces promoteurs sont passés et de ce qu'ils en retiennent.

Ainsi, préalablement à leur intention de recourir au Fonds national de formation de la main-d'œuvre, la plupart des promoteurs rencontrés reconnaissent que les entreprises qu'ils représentent étaient déjà sensibilisées à l'importance de la formation de leur

personnel. Chez certaines, la formation était toutefois peu structurée, visant à apporter des solutions à des situations récurrentes ou ponctuelles. Chez d'autres, la formation était déjà bien inscrite dans la culture de l'entreprise et était considérée comme facteur de développement.

Toutefois, autant les unes que les autres ne disposaient au départ que d'une connaissance fragmentaire du Fonds national de formation de la main-d'œuvre, de la provenance et de l'importance des sommes dont il est constitué ainsi que de ses fins ou de ses orientations. Plus souvent qu'autrement, c'est un peu par hasard que ces entreprises ont pris connaissance de l'existence du Fonds national et des possibilités d'octroi de subventions qu'il offrait aux entreprises. Rappelons que, de façon générale, les promoteurs reconnaissent avoir eu assez tardivement accès à ces informations : peu de temps avant les dates butoirs fixées pour la présentation des projets. En conséquence, elles ont dû procéder à la hâte en ayant recours à des ressources et à des supports immédiatement accessibles. Bien qu'il ne soit pas possible d'établir de lignes de démarcation absolues entre les uns et les autres, il semble toutefois que certains promoteurs ont été conduits à concevoir et à présenter des projets principalement en raison des disponibilités de financement, alors que d'autres ont considéré ces possibilités de subventions plutôt comme une opportunité en vue de réaliser des activités de formation s'inscrivant davantage dans des perspectives de développement planifié.

Indépendamment de cette distinction, les 26 projets soumis à Emploi-Québec entendaient apporter des réponses à des besoins ou des solutions à certaines difficultés : dynamiser les ressources humaines, adapter les modes d'intervention aux nouvelles réalités, répondre aux exigences de changements technologiques, développer une autonomie interne en matière de formation, assurer la rentabilité de l'entreprise et réviser certaines pratiques pour mieux s'acquitter de sa mission. Donc, des projets particuliers immédiatement collés aux exigences et aux besoins des entreprises qui, pour être acceptés, devaient également démontrer qu'ils s'arrimaient avec l'une ou l'autre des orientations retenues au plan d'affectation des ressources du Fonds national de formation de la main-d'œuvre.

À cette fin, certains promoteurs ont eu recours à des consultants alors que d'autres reconnaissent s'être surtout référés au guide pour la présentation d'une demande de subvention mis à la disposition des entreprises par Emploi-Québec. Dans beaucoup de cas cependant, les promoteurs déplorent les difficultés qu'ils ont rencontrées à s'entretenir avec du personnel d'Emploi-Québec en vue d'obtenir des compléments d'information ou un quelconque encadrement dans la préparation de leur projet. Une fois les projets déposés, de longs délais (souvent plusieurs mois), se seraient écoulés avant que les décisions d'Emploi-Québec ne leur soient communiquées quant à l'acceptation ou au refus de leur projet. À cet égard, plusieurs promoteurs n'ont pu s'empêcher de manifester de sérieuses insatisfactions quant à la lenteur du processus.
Ces insatisfactions semblent avoir été plus fortement ressenties chez les promoteurs dont les projets ont été refusés. Elles ont même été accentuées du fait qu'en dépit de leurs démarches, il leur aurait été impossible d'obtenir des explications satisfaisantes quant aux raisons expliquant le refus de leur projet. Il s'agit là, à notre avis, de la principale difficulté rencontrée par Emploi-Québec dans la gestion administrative du Fonds national au cours de ces premières années : ne pas avoir explicitement prévu de rendre compte de ses décisions dans les cas où les projets présentés sont refusés. Mais des changements ont été apportés et de l'avis des promoteurs qui ont consulté le

plan d'affectation 1999-2000, la gestion administrative du Fonds national s'est grandement améliorée. Cela tiendrait selon eux principalement au fait que les projets peuvent maintenant être présentés tout au long de l'année, que les orientations paraissent mieux définies et que des mécanismes d'accompagnement ont été mis en place pour aider les entreprises à préparer leurs projets et à mieux les arrimer aux grandes orientations du plan d'affectation. De plus, la procédure en regard des refus a été revue, si bien que les promoteurs dont les projets sont refusés en connaissent maintenant les raisons.

De façon générale, il semble finalement qu'en dépit des difficultés qu'ils ont rencontrées, plusieurs promoteurs estiment toutefois disposer d'indices qui les portent à croire que la gestion du Fonds national ira en s'améliorant. Une des améliorations souhaitées est que les petites entreprises bénéficient davantage des subventions du Fonds, afin de tenir compte de leur part de contribution.

CHAPITRE 8

RÉSULTATS DES ENTREVUES AVEC LES AGENTS GOUVERNEMENTAUX

Ce chapitre présente les principaux éléments qui se dégagent des entrevues de groupe réalisées en février 2000 avec des membres du personnel de la Direction générale adjointe de l'apprentissage et de la formation de la main-d'œuvre (DGAAFMO) associée à la gestion du Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO) et avec des conseillers des services aux entreprises d'Emploi-Québec dans six régions du Québec. Les membres du personnel de la DGAAFMO ont été consultés en rapport avec la gestion du FNFMO, en prévision de rencontres ultérieures avec des représentants d'entreprises s'étant adressés au Fonds national pour le financement de projets de formation. Les conseillers aux entreprises d'Emploi-Québec, quant à eux, ont été ciblés en tant qu'interlocuteurs clés en raison de leurs interventions auprès des entreprises. Ils sont en effet associés à la promotion et à l'encadrement administratif (en région) de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre. Bien qu'ils ne soient pas nécessairement tous également en mesure de témoigner d'une vision globale et précise quant à l'ensemble des modalités et des implications de cette Loi, ils demeurent toutefois des observateurs et des acteurs privilégiés de son application. En tant que conseillers aux entreprises, ils disposent d'une perspective particulière qu'on ne saurait retrouver ni chez les entreprises elles-mêmes ni chez les concepteurs et les responsables nationaux de la gestion de cette Loi.

8.1 PORTRAIT D'ENSEMBLE DES AGENTS GOUVERNEMENTAUX

Les agents gouvernementaux d'Emploi-Québec en région n'ont pas strictement été l'objet d'une sélection, comme c'est habituellement le cas lorsqu'il s'agit de constituer des groupes de discussion à partir de bassins importants de personnes. C'est plutôt par l'intermédiaire des responsables régionaux des services aux entreprises que les conseillers aux entreprises des six régions considérées ont été invités sur une base volontaire à participer à ces groupes de discussion. Au total, 39 de ces agents et conseillers aux entreprises se sont présentés aux groupes de discussion, dans les bureaux des différentes directions régionales d'Emploi-Québec, entre le 16 et le 29 février 2000.

8.2 IMPLICATION DES AGENTS GOUVERNEMENTAUX D'EMPLOI-QUÉBEC EN REGARD DE LA LOI FAVORISANT LE DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

8.2.1 Encadrement administratif de la Loi

C'est à titre de conseillers aux entreprises que les agents d'Emploi-Québec en région sont généralement appelés à intervenir dans le cadre de la Loi. En cette matière, ces derniers décrivent leur intervention auprès des entreprises d'une façon globale et intégrée. C'est donc dire que leur intervention dans le cadre de la Loi ne concerne qu'une partie de leurs tâches. En effet, selon les propos recueillis, il appert que les ressources, supportées par le Fonds national et destinées à l'encadrement administratif de la Loi en région, sont relativement diluées parmi l'ensemble des conseillers aux services aux entreprises, rattachés eux-mêmes à chacun des centres locaux d'emploi. Bien que la fréquence et l'intensité de leurs interventions dans le cadre de la Loi puissent varier en cours d'année, il semblerait que cette responsabilité ne constitue

qu'entre 5 % et 10 % de leur charge de travail. Pour une grande partie d'entre eux, il s'agit donc d'un volet secondaire.

Ils disent intervenir de quatre façons différentes dans la mise en œuvre de la Loi : premièrement, en faisant parvenir copies des différents guides et bulletins aux entreprises et aux formateurs qui en font la demande; deuxièmement, en offrant un service téléphonique aux entreprises qui souhaitent obtenir des réponses à des questions qui touchent principalement l'admissibilité des dépenses de formation, l'agrément des formateurs et la manière de remplir les différents formulaires; troisièmement, en tenant des sessions de formation de groupe sur la Loi à l'intention des entreprises et des formateurs de leurs territoires; quatrièmement, en apportant une assistance aux entreprises dans le cadre d'une approche intégrée dont il sera question au point suivant.

Le principal élément problématique qui ressort des discussions avec les agents d'Emploi-Québec en région, relativement à l'encadrement administratif de la Loi, a trait à l'harmonisation des normes et des définitions entre Emploi-Québec et le ministère du Revenu sur l'admissibilité des dépenses de formation. Ainsi, il semblerait que certaines dépenses, comme par exemple des dépenses relatives à des formations dispensées à l'extérieur du Québec ou du Canada, puissent être considérées admissibles par Emploi-Québec dans le cadre de l'application de la Loi, alors qu'elles seraient parfois contestées par le ministère du Revenu. Selon certains agents gouvernementaux, ce manque d'harmonisation entre Emploi-Québec et le ministère du Revenu aurait pour conséquence d'insécuriser des entreprises et de les conduire à préférer cotiser au ministère du Revenu des montants correspondant à des dépenses de formation qui seraient pourtant admissibles dans le cadre de la Loi.

8.2.2 Encadrement de la participation des employeurs

Dans leur approche intégrée d'intervention courante auprès des entreprises, les agents conseillers sont souvent conduits à poser des actions qui relèvent directement de la mise en œuvre de la Loi. En effet, plusieurs d'entre eux fournissent de l'assistance aux entreprises en matière d'évaluation des besoins de formation, de référence à des formateurs ou à des organismes de formation, d'aide à la préparation de projets en vue d'une présentation au Fonds national ou à une mesure d'Emploi-Québec, d'accompagnement et de suivi dans la réalisation des différents projets de formation.

Pour la plupart des agents rattachés aux services aux entreprises des CLE et des directions régionales d'Emploi-Québec, le développement de la main-d'œuvre que favorise la Loi doit être intimement lié au développement régional et au développement de l'emploi dans les petites et moyennes entreprises. Ainsi, lorsqu'ils vont dans les entreprises, ces conseillers n'y vont pas uniquement dans le cadre de la Loi, du régime d'apprentissage ou de la création d'emplois. Ils insistent plutôt sur le caractère global et intégré de leur intervention qui, elle, se définit et se construit en fonction de la problématique interne de l'entreprise. Il ne saurait selon eux être question de modèle ou d'approche unique; chaque cas est particulier et requiert une intervention qui lui est adaptée.

Plusieurs notent que la Loi comporte des ambiguïtés et des lourdeurs. Comme ambiguïté, ils mentionnent des termes peu ou mal définis, tels que « compétences techniques de base » et « formation qualifiante et transférable ». Comme lourdeur,

beaucoup estiment que les étapes préalables à la mise sur pied d'un projet de formation en vue d'une présentation au Fonds national (définition d'une problématique, détermination des objectifs, développement d'indicateurs mesurables, prédiction d'effets multiplicateurs, précision d'un contenu détaillé, fixation d'un calendrier de réalisation, etc.) ont pour conséquence de décourager des petites et moyennes entreprises ayant manifestement et rapidement besoin d'aide pour réaliser ces projets.

Malgré ces contraintes, plusieurs conseillers sont néanmoins d'avis que la Loi peut constituer un atout permettant d'élargir le bassin des entreprises de leur région pouvant bénéficier des services aux entreprises d'Emploi-Québec. Dans cette perspective, un bon nombre mentionnent l'importance de disposer de la liste, la plus à jour possible, des entreprises de leur région qui cotisent au FNFMO une partie ou la totalité du 1 % de leur masse salariale[36].

8.2.3 Problématique des formateurs et des organismes de formation

Les conseillers aux services aux entreprises d'Emploi-Québec proviennent pour la plupart des effectifs de la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM). Aussi, beaucoup ont assisté à l'évolution des différentes mesures de formation gérées successivement par les centres de formation professionnelle et par la suite, par la SQDM. Selon eux, la succession des mesures *Formation sur mesure en établissement* (FME), *Crédit d'impôt à la formation* et la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* a eu des incidences majeures sur les services aux entreprises des réseaux publics d'enseignement. D'une part, le quasi-monopole dont ils disposaient s'est effrité avec l'arrivée sur la scène de nombreux formateurs privés[37]. D'autre part, les budgets de formation, auparavant concentrés à la SQDM où les réseaux publics d'enseignement disposaient d'entrées historiquement privilégiées, sont dorénavant disséminés dans chacune des entreprises assujetties à la Loi.

Selon des agents d'Emploi-Québec, l'avènement de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre a suscité l'émergence d'une quantité de formateurs privés dont les conditions d'agrément leur paraissent parfois minimales. Elle a aussi entraîné la manifestation d'une certaine forme de repli de la part des services de formation aux entreprises des réseaux publics d'enseignement, bien que demeurant reconnus d'office, en tant que formateurs agréés par Emploi-Québec. Ainsi s'expliqueraient, à la fois l'augmentation du nombre d'entreprises qui s'adressent à eux pour obtenir des informations quant à l'agrément des formateurs avec lesquels ils entendent transiger ainsi que l'augmentation du nombre de formateurs privés qui désirent se faire conseiller quant à la marche à suivre pour que leurs clients soient en mesure de témoigner adéquatement des services qui leur auront été rendus : pièces à laisser aux entreprises, contrats, factures, listes de présences, attestations de participation ou de qualifications et autres.

Parallèlement à leur travail auprès des formateurs privés, plusieurs conseillers des services aux entreprises d'Emploi-Québec ont été conduits à réactualiser ou à développer de nouvelles relations avec certains services aux entreprises des réseaux publics d'enseignement qui, après une période de repli, semblent maintenant s'orienter

[36] Cette liste leur a été fournie récemment.

[37] Les employeurs peuvent recourir aux services d'un formateur public, d'un formateur ou d'un organisme privé de formation agréés ou encore, ils peuvent demander un agrément pour un service de formation interne.

vers des approches beaucoup plus proactives en vue d'occuper de nouveau un terrain significatif dans le domaine de la formation sur mesure à l'intention des entreprises.

Dans ce contexte, il arrive que les conseillers aux entreprises d'Emploi-Québec soient sollicités par ces services ou regroupements de services aux entreprises des réseaux publics d'enseignement pour publiciser leurs services et pour les cautionner auprès des entreprises. Rappelons toutefois à cet égard, que plusieurs services aux entreprises des réseaux publics d'enseignement, principalement de niveaux secondaire et collégial, disposent d'équipes chargées d'identifier les besoins de formation dans les entreprises et de faire la promotion des organismes publics de formation.

8.2.4 Problématique des organismes collecteurs

Plusieurs conseillers des services aux entreprises d'Emploi-Québec considèrent le concept d'organismes collecteurs comme inopérant. Cela tient à quatre principaux facteurs mentionnés par les uns ou par les autres :

- à la lourdeur et à la complexité des exigences relatives à la mise sur pied et à la reconnaissance d'un organisme collecteur : obligation de transmettre les prévisions budgétaires dans les trois mois suivant la date d'agrément, rapports annuels détaillés de leurs activités;
- à l'insuffisance du volume potentiel de formation qu'ils pourraient être appelés à gérer;
- au fait qu'il ne serait pas dans la culture des petites et moyennes entreprises, parfois en concurrence les unes avec les autres, de confier leurs ressources à un tiers en vue d'obtenir des services dont elles escomptent des avantages concurrentiels;
- à la modification apportée au règlement sur les dépenses de formation admissibles au bénéfice des associations. Cette modification conduit à ce que soient reconnus, comme dépenses de formation admissibles, les salaires et autres dépenses d'un employeur pour la participation de ses employés à une formation organisée par une association dont il est membre. Cela, à des conditions peu contraignantes.

Ce quatrième facteur serait à ce point déterminant que certains conseillers reconnaissent suggérer à des entreprises d'utiliser cette disposition de la Loi et de recourir à leur association, plutôt que d'entreprendre des démarches en vue de repérer un quelconque organisme collecteur et de s'y associer.

Pour eux, le volet « organisme collecteur » serait pour le moins à reconsidérer dans son ensemble, sinon à disparaître. Car, de leur point de vue, dans sa forme actuelle, il occasionne plus de difficultés et de tracasseries qu'il n'apporte de solutions et de réponses aux besoins des petites et moyennes entreprises.

8.3 RECOURS AU FONDS NATIONAL DE FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

8.3.1 Entreprises qui présentent des projets au FNFMO

Pour les agents d'Emploi-Québec en région, les entreprises qui s'adressent au FNFMO en vue d'obtenir une aide financière pour la réalisation d'activités de formation sont principalement des grandes entreprises. Ceci s'expliquerait, selon eux, par le fait que les grandes entreprises disposent généralement de directions de ressources humaines et même, dans certains cas, de services de formation bien structurés. Dans ces

entreprises qui, selon des agents, consacrent souvent déjà plus de 1 % de leur masse salariale à la formation, où une culture de formation est déjà bien implantée et où les besoins de formation à court, moyen et long terme sont généralement identifiés, le recours au FNFMO ne semble pas poser de difficultés.

Ainsi, ces grandes entreprises sont en mesure d'évaluer leurs besoins, de préciser les résultats attendus, de définir des paramètres leur permettant de mesurer l'atteinte des résultats, de déterminer un calendrier de réalisation et d'obtenir le support de professionnels qui les aideront, au besoin, à formuler leurs demandes de façon à ce qu'elles correspondent aux orientations du plan d'affectation et qu'elles soient présentées sous une forme qui en facilitera la compréhension et l'analyse. De plus, ces entreprises ont souvent des disponibilités financières qui leur permettent d'amorcer la formation prévue indépendamment ou avant même que le ou les projets présentés au FNFMO ne soient autorisés.

8.3.2 Entreprises qui présentent peu ou pas de projets au FNFMO

Selon plusieurs agents, peu d'entreprises ayant cotisé au FNFMO faute d'avoir investi 1 % de leur masse salariale en formation y présentent des projets. D'après eux, les petites et moyennes entreprises dont les masses salariales varient entre 250 000 $ et 750 000 $ ne disposent pas de ressources qui leur permettraient de s'adresser au FNFMO en vue de financer les projets de formation dont leur main-d'œuvre aurait pourtant parfois grandement besoin. D'une part, elles ne disposent pas des infrastructures de ressources humaines qu'on retrouve généralement dans les entreprises plus importantes et qui permettent de planifier la formation du personnel; d'autre part, elles sont souvent très engagées dans le « quotidien », de telle sorte que les besoins de formation ont parfois tendance à se manifester à court terme, rendant ainsi difficile, ou à tout le moins peu probable, la réalisation d'une démarche élaborée visant la présentation d'un projet au Fonds national.

Des agents d'Emploi-Québec en région soulignent de plus que pour certaines petites et moyennes entreprises, le seul fait de devoir comptabiliser et de rendre compte des dépenses de formation obligatoires réalisées dans le cadre du 1 % de leur masse salariale constitue la charge administrative maximale qu'elles sont en mesure de supporter au chapitre de la formation de leur personnel.

8.3.3 Entreprises qui cotisent au ministère du Revenu

Les entreprises qui cotisent une partie ou la totalité du 1 % de leur masse salariale au ministère du Revenu du Québec sont généralement des petites entreprises, estiment les agents[38]. Des agents perçoivent que certaines petites entreprises cotisent au MRQ

[38] Les données les plus récentes du MRQ sont celles de 1998. Elles représentent environ 91 % des employeurs assujettis et il s'agit de la première année de mise en œuvre de la Loi pour les entreprises ayant une masse salariale de 250 000 $ à 499 999 $. Elles indiquent que la proportion d'employeurs qui cotisent au FNFMO augmente avec la diminution de la masse salariale, elle-même en relation avec la diminution de la taille des entreprises. Ainsi, cette proportion passe de 14 % pour les employeurs ayant une masse salariale de 1 M $ et plus à 25 % pour les employeurs ayant une masse salariale de 500 000 $ à 999 999 $ et à 35 % pour les employeurs ayant une masse salariale de 250 000 $ à 499 999 $, pour une moyenne de 26 % pour l'ensemble des employeurs assujettis (26 % investissent donc moins de 1 % de leur masse salariale). Données tirées de Emploi-Québec, Direction générale adjointe de l'apprentissage et de la formation de la main-d'œuvre, *Rapport quinquennal sur la mise en*

parce qu'elles trouvent trop lourd, trop compliqué ou trop coûteux de devoir s'astreindre à rendre compte de montants peu élevés et dont elles devraient conserver des preuves pendant six ans. Par ailleurs, d'autres petites entreprises cotiseraient au MRQ parce qu'elles ne seraient pas en mesure de comptabiliser adéquatement leurs dépenses de formation, principalement celles assimilables à de l'entraînement à la tâche. Si tel est le cas, certaines entreprises cotiseraient au MRQ au-delà de ce qu'elles devraient, compte tenu de la formation qu'elles dispensent véritablement.

De façon générale, les agents d'Emploi-Québec estiment donc que ce sont principalement les petites et moyennes entreprises qui alimentent le FNFMO par leurs cotisations au MRQ. En revanche, ils perçoivent que ce sont surtout les grandes entreprises et les organismes des secteurs public et parapublic qui disposent des moyens et des ressources qui leur permettent de présenter des projets au Fonds national, qui obtiennent les supports financiers correspondants. Il en résulte ainsi, selon certains, une forme d'iniquité à l'endroit des petites et moyennes entreprises qu'ils disent bien connaître et auprès desquelles ils réalisent la plupart de leurs interventions.

Lorsqu'ils sont invités à s'exprimer sur la nature des correctifs qu'il y aurait lieu d'apporter, plusieurs mentionnent qu'une portion significative des sommes accumulées au FNFMO pourrait être réservée aux entreprises qui y contribuent. Cette redistribution des cotisations pourrait prendre différentes formes : aide spécifique à la description des tâches des employés, évaluation des besoins de formation, précision des problématiques de formation, sensibilisation aux avantages de la formation, opérationnalisation et systématisation des pratiques d'entraînement à la tâche, développement et implantation de mécanismes de comptabilisation des dépenses de formation. C'est principalement dans cette perspective que les agents d'Emploi-Québec rattachés aux services aux entreprises envisagent pouvoir faire œuvre utile en matière de formation et de développement de la main-d'œuvre auprès des petites et moyennes entreprises de leur territoire et de donner ainsi au Fonds national l'orientation générale qu'il devrait, selon eux, poursuivre.

> « Le problème, c'est que les exigences de la Loi ont été pensées sur le modèle des grandes entreprises qui disposent déjà de services de formation… Ce n'est pas ça dans la vraie vie. Dans la petite entreprise, le patron travaille 60 heures par semaine puis, il regarde son courrier à la fin de la journée; c'est ça la vraie vie, c'est ça les emplois. Et c'est eux autres qu'on veut aider. Les grosses, elles en faisaient déjà de la formation. »

8.4 GESTION DU FONDS NATIONAL DE FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

8.4.1 Quelques rappels

Comme prévu par la Loi, le Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO) est sous l'entière responsabilité de la Commission des partenaires du marché du travail. À cet égard, il lui revient de définir les orientations du plan d'affectation du Fonds et de statuer sur les demandes de subventions qui lui sont adressées. Au plan administratif, le FNFMO est géré par la Direction générale adjointe de l'apprentissage et de la formation de la main-d'œuvre (DGAAFMO), unité centrale d'Emploi-Québec. Cette dernière

---

œuvre de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, annexe 1, 2000. Les agents n'avaient pas eu accès à ces données lors de la période d'entrevues.

procède à l'analyse des projets de formation soumis par les entreprises et en recommande l'acceptation ou le refus à la Commission des partenaires qui, après examen, transmet ses propres recommandations à la ministre d'État au Travail et à l'Emploi.

Entre 1996-1997 et 1998-1999, la gestion du FNFMO s'est effectuée de façon très centralisée. Les entreprises souhaitant bénéficier d'une subvention pour réaliser des activités dans le cadre de l'une ou l'autre des orientations du plan d'affectation devaient transmettre leurs demandes directement à la DGAAFMO. Ces demandes pouvaient être présentées à deux moments dans l'année : avant le 1er décembre ou avant le 1er avril de l'année suivante.

À la DGAAFMO, une équipe d'analystes procédait dans un premier temps à l'examen de l'admissibilité des promoteurs et des projets et, dans un deuxième temps, à l'analyse détaillée ainsi qu'à l'évaluation des projets jugés admissibles. Une fiche d'analyse était produite pour chaque projet, qui donnait lieu à une recommandation (projet accepté – projet refusé) à l'intention d'un comité de travail de la Commission des partenaires. Celui-ci entérinait ou non les recommandations qui lui avaient été faites et formulait ses propres recommandations à la Commission des partenaires qui, de son côté, poursuivait l'exercice en vue de recommandations finales à la Ministre. Par la suite, cette dernière annonçait aux promoteurs l'acceptation de leur projet, alors que la DGAAFMO avait la responsabilité d'informer les promoteurs dont les projets avaient été refusés. (Les raisons de refus n'ont pas été précisées, en raison du manque de ressources, précise-t-on à la DGAAFMO).

Selon le personnel de la DGAAFMO, cette procédure centralisée s'est avérée lourde et a parfois occasionné de longs délais entre la présentation des projets et la communication de la décision au promoteur. Ce faisant, cette procédure a engendré de nombreuses frustrations chez plusieurs promoteurs qui ont vu leurs projets refusés sans explications, souvent après plusieurs mois d'attente.

Selon les informations recueillies auprès du personnel d'Emploi-Québec participant à la gestion centralisée du Fonds national, ces difficultés de fonctionnement sont attribuables aux cinq principaux facteurs suivants :

- un nombre important de projets soumis par des promoteurs non admissibles;
- un nombre important de projets dont les objectifs ne cadraient pas avec les orientations du plan d'affectation;
- un volume imposant de demandes à traiter de façon concentrée à deux moments pendant l'année;
- l'absence de mécanismes structurés de soutien aux promoteurs souhaitant présenter des demandes au Fonds national pour la réalisation de projets de formation, conformément à l'une ou l'autre des orientations du plan d'affectation;
- l'instabilité de l'équipe d'analystes et de techniciens chargés de la gestion administrative du Fonds.

En 1999-2000, des modifications ont été apportées en vue d'améliorer le processus de traitement des demandes et d'accroître la proportion de projets pouvant être acceptés. Ces modifications sont notamment les suivantes :

- les promoteurs peuvent dorénavant présenter des projets à tout moment en cours d'année; cela devrait permettre de réduire le temps de traitement à environ huit semaines;
- depuis août 1999, la procédure prévoit que les refus ou les refus partiels (lorsqu'il y a un écart entre le montant demandé et le montant accordé) sont expliqués aux promoteurs;
- les agents gouvernementaux d'Emploi-Québec en région se sont vus confier des responsabilités accrues dans le cadre de leurs fonctions de conseillers aux entreprises:

  ils s'impliquent davantage auprès des entreprises qui entendent présenter des projets au Fonds national;

  ils sont associés de façon plus marquée à l'analyse des projets : on leur demande des informations sur les promoteurs ayant déposé des demandes de subventions, on les invite à valider les fiches d'analyse produites au central, on requiert leur collaboration pour obtenir des compléments d'information auprès des promoteurs concernés.

Beaucoup d'agents en région ont mentionné qu'ils apprécient ces améliorations.

8.4.2 Commentaires et suggestions des agents d'Emploi-Québec en région

Lorsqu'il est question de la gestion du Fonds national de formation de la main-d'œuvre, les agents d'Emploi-Québec en région associés aux services aux entreprises déplorent presque unanimement que le Fonds national soit géré de façon centralisée et, dans une même mesure, réclament sa régionalisation. Alors que l'ensemble des opérations d'Emploi-Québec est décentralisé au niveau des régions et des centres locaux d'emploi, il leur apparaît inopportun et improductif que la gestion du Fonds national demeure ainsi centralisée. De l'avis de la majorité, ce n'est pas le rôle des unités centrales de s'occuper des opérations.

> « Le national ne doit pas opérer; les opérations sont locales, on a les CLE et les régions pour ça. C'est là que ça se passe, c'est là qu'on est proche de la clientèle. Quand tu commences à opérer à partir d'en haut, c'est là que tu compliques tout. »

Plusieurs raisons particulières, qu'ils considèrent comme des avantages, soutiennent, selon les uns ou selon les autres, cette opinion générale. Ainsi, une régionalisation du Fonds national de formation de la main-d'œuvre pourrait :

- permettre de mieux ajuster l'administration de la Loi aux problématiques et aux caractéristiques des entreprises;
- contribuer à faire en sorte que les petites et moyennes entreprises puissent avoir un meilleur accès aux ressources destinées à assurer un soutien à leurs projets de formation;
- favoriser un rapprochement entre les unités régionales et locales d'Emploi-Québec et les réseaux des établissements tant publics que privés de formateurs, en ce qui regarde la préparation des projets soumis par les entreprises;
- permettre aux services aux entreprises d'Emploi-Québec de disposer d'un outil supplémentaire pour mieux intervenir dans l'aide et l'accompagnement qu'ils sont en mesure d'apporter aux entreprises en matière d'évaluation de besoins, de

développement de problématiques de formation, de définition de critères et d'indicateurs, de validation, de suivi et d'évaluation de résultats;

- revaloriser le rôle des conseils régionaux des partenaires en les impliquant davantage dans l'analyse et l'acceptation des projets. Du même coup, on croit qu'il en résulterait un intérêt plus grand pour les entreprises de certaines régions à participer à ces structures partenariales;
- favoriser une plus grande imputabilité des instances locales et régionales d'Emploi-Québec en matière de formation, de développement de la main-d'œuvre et de services aux entreprises.

Bien que la plupart des conseillers et agents consultés ne voient que des avantages à la régionalisation du Fonds national, il subsiste toutefois certaines inquiétudes chez certains d'entre eux qui y voient un risque d'affaiblissement des grandes orientations actuelles, au profit de priorités davantage associées au développement régional. On note aussi qu'une régionalisation du Fonds national risquerait de conduire à des situations où des projets identiques pourraient être acceptés dans certaines régions et refusés dans d'autres. D'autres considéreraient inconfortable d'être directement associés à la démarche d'une entreprise souhaitant présenter un projet au Fonds, tout en étant à la fois appelés à participer à l'analyse et à la décision, en ce qui regarde son acceptation ou son refus.

Par ailleurs, certains agents estiment que la gestion du Fonds manque de transparence. Le manque d'information sur les critères d'attribution, sur les motifs de refus et sur le contenu des projets eux-mêmes les empêchent, selon eux, de jouer pleinement leur rôle conseil.

> « En région, ce qu'on reçoit, c'est un listing de projets qui ont été acceptés avec le montant. On n'a pas de copie des projets. C'est le député qui va en avoir une copie et c'est le député qui va en faire l'annonce à l'entreprise… Je trouve que notre rôle en tant que conseiller est très négligeable, très négligé. »

D'autres pensent que le Fonds sert à subventionner des projets jugés importants pour les partenaires de la Commission des partenaires du marché du travail et que c'est pour cette raison qu'il a été et demeure centralisé.

> « …les partenaires voient là un outil et un accès qu'ils ne sont pas prêts à décentraliser parce que c'est aussi une façon de soutenir des projets qui leur tiennent à coeur. »

Selon certains, une régionalisation du Fonds devrait être assortie d'une reddition de comptes du Conseil régional des partenaires à la Commission des partenaires du marché du travail, de même que d'un suivi et d'une évaluation de chaque projet portant sur l'atteinte des résultats visés. D'autres estiment que même si le Fonds était régionalisé, les partenaires du conseil régional ne devraient pas avoir la responsabilité de recommander des projets.

> « J'ai l'impression que ces gens-là ne sont pas neutres. Ils défendent des intérêts. Dans ce contexte-là, je verrais très mal que ce soit eux qui prennent les décisions. Ils pourraient intervenir au niveau des orientations,

ils pourraient être consultés sur certaines formes de répartition du budget décentralisé, mais pas d'interventions au cas par cas. »

Implications d'une régionalisation du Fonds national

Des conseillers et agents souhaitent qu'une gestion régionale s'exerce en fonction de grandes orientations décidées et définies pour l'ensemble du Québec, en concertation avec les régions. Tantôt selon les uns, tantôt selon les autres, cette régionalisation pourrait se réaliser selon le scénario suivant :

- par une ventilation et par une allocation du Fonds qui s'inspireraient des ventilations et des allocations des autres enveloppes budgétaires;
- une partie du Fonds pourrait demeurer sous la responsabilité de la CPMT et des unités centrales d'Emploi-Québec en vue de supporter des projets répondant à des priorités nationales pour lesquelles il y aurait de larges consensus;
- par une régionalisation des effectifs actuellement associés à la gestion des opérations relatives au Fonds;
- par la responsabilisation des conseils régionaux des partenaires qui, une fois par année, auraient à rendre compte de la concordance des projets acceptés avec les orientations;
- en soumettant chaque projet financé à une procédure formelle de suivi et d'évaluation en regard de l'atteinte des résultats visés.

Dans l'attente d'une régionalisation du Fonds national

De façon générale, les agents des services aux entreprises des directions régionales apprécient ce qu'ils considèrent comme étant un véritable virage des unités centrales à l'endroit des régions ainsi que l'indice d'une collaboration de plus en plus harmonieuse au profit de la main-d'œuvre des petites et moyennes entreprises de leur région. Ce virage se caractérise par le recours plus fréquent et plus systématique des unités centrales aux conseillers des directions régionales à des fins de soutien aux entreprises dans la préparation de leurs projets, de validation des fiches d'analyse préparées par les analystes de la DGAAFMO et de vérifications auprès des entreprises dans le but d'obtenir des compléments d'information quant à certains aspects des projets présentés. Certains perçoivent ce virage comme un pas vers la régionalisation du Fonds et ont eu des informations à l'effet que les hautes instances d'Emploi-Québec envisageaient la régionalisation de la gestion du Fonds national en 2001-2002. En attendant une régionalisation de la gestion du Fonds national, des agents et conseillers suggèrent les améliorations suivantes :

- que le personnel des unités centrales intensifie sa collaboration avec le personnel des régions de façon à ce que ce dernier soit mieux informé des orientations et des dispositions du plan d'affectation 2000-2001;
- que les régions commencent dès maintenant à s'impliquer dans la gestion du Fonds, en invitant les entreprises désireuses de s'adresser au Fonds national en 2000-2001 à leur soumettre leurs projets pour fins de validation avant de les acheminer aux unités centrales;
- que le personnel des unités centrales qui travaille à l'élaboration du plan d'affectation et à l'administration du Fonds national et les représentants régionaux des services aux entreprises participent à des rencontres d'information et de discussion portant

sur la Loi dans son ensemble ainsi que sur les orientations du plan d'affectation 2001-2002;
- que les services aux entreprises soient informés au fur et à mesure des projets présentés au Fonds national par les entreprises de leur région et que les décisions rendues leur soient communiquées dans les meilleurs délais.

CONCLUSION

Des propos tenus par ces conseillers aux services aux entreprises d'Emploi-Québec en région, lors des rencontres réalisées avec eux au mois de février dans le cadre du volet qualitatif de l'évaluation de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, on retient les grands constats suivants.

Premièrement, ces conseillers aux services aux entreprises proviennent en majorité des effectifs de la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre et avaient déjà une expérience d'intervention globale et intégrée auprès des entreprises. Cette expérience se poursuit maintenant à Emploi-Québec. Pour la plupart, la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre n'accapare qu'une faible partie de leurs tâches. De plus, compte tenu que la gestion de cette Loi est fortement centralisée, il s'agit d'un dossier qu'ils ont tendance à considérer comme secondaire au départ. Leur implication dans l'application de la Loi et dans l'encadrement des entreprises à ce sujet apparaît donc davantage réactive que proactive. Ils transmettent de l'information sur la Loi, répondent aux questions qui leur sont posées, apportent soutien, assistance et conseil aux entreprises quant à la façon d'appliquer le mieux possible la Loi. Cela, dans le cadre de leur rôle conseil qu'ils décrivent comme global. Ils perçoivent leurs responsabilités comme étant axées sur le développement des entreprises et la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre revêt dès lors pour eux un caractère plutôt instrumental.

Deuxièmement, il leur arrive d'apporter de l'aide aux entreprises qui entendent présenter des projets au Fonds national. Cette aide porte principalement sur l'évaluation des besoins de formation, la référence à des organismes de formation et de suivi du déroulement des projets. Cependant, même si de façon générale ils reconnaissent que le Fonds national peut être un outil très intéressant à la disposition des entreprises, ils estiment que celui-ci demeure complexe et difficile d'accès aux petites et moyennes entreprises.

Troisièmement, de façon générale, ils perçoivent que cette Loi a suscité l'émergence de nombreux formateurs et qu'elle a entraîné certaines modifications dans les comportements des services aux entreprises des réseaux publics d'enseignement. Dans ce nouveau contexte, ils sont à redéfinir leur rôle d'intermédiaires entre ces services de formation et les entreprises. Par ailleurs, ils ne semblent pas surpris outre mesure des difficultés d'implantation que peuvent rencontrer les organismes collecteurs. Pour eux, il s'agit d'une structure lourde, complexe et peu attirante pour les petites et moyennes entreprises.

Quatrièmement, c'est par le biais du Fonds national de formation de la main-d'œuvre que la Loi semble les rejoindre le plus. D'une part, parce que les ressources qui y sont accumulées leur semblent plus accessibles aux grandes entreprises qui y contribuent peu ou pas et qui peuvent jusqu'à un certain point s'en passer, alors qu'elles leur semblent difficilement accessibles aux petites et moyennes entreprises qui y contribuent

proportionnellement davantage et qui en auraient beaucoup plus besoin. D'autre part, parce que malgré les assouplissements qu'ils constatent et le recours plus fréquent et plus étendu aux instances régionales qu'ils apprécient, la gestion du Fonds national leur paraît encore fortement centralisée et cette centralisation va, selon eux, à l'encontre de l'ensemble de la gestion des outils et des mesures d'Emploi-Québec.

Finalement, même si certains d'entre eux entretiennent certaines appréhensions à l'endroit d'une régionalisation totale du Fonds national, un fort consensus se dégage voulant qu'une régionalisation favoriserait une utilisation plus large et plus judicieuse du Fonds.

CONCLUSION

Il ressort de l'ensemble des entrevues que **la Loi a suscité l'apparition ou le développement de certaines pratiques qui contribuent à l'atteinte des objectifs de la Loi,** c'est-à-dire « améliorer la qualification de la main-d'œuvre ». Ces pratiques s'appliquent à différents aspects de la formation, soit le développement et l'organisation, la planification, la gestion et le marché de la formation. Sous un ou plusieurs de ces aspects, la Loi a provoqué des changements positifs dans des entreprises.

Ainsi, concernant le **développement** et l'**organisation de la formation**, différentes catégories d'interlocuteurs mentionnent que la Loi a provoqué un changement des mentalités dans certaines entreprises à l'égard de la formation. L'entrée en vigueur de la Loi a rendu des employeurs et des employés plus conscients de l'importance de la formation : ils en voient davantage les bénéfices, ce qui a un effet d'entraînement sur le développement de la formation. De même, des employeurs ont commencé depuis l'entrée en vigueur de la Loi à investir dans la formation de leur main-d'œuvre, alors que d'autres parrainent plus de formations qu'avant ou déploient plus d'efforts pour s'assurer que les formations données sont pertinentes et efficaces. Enfin, des catégories d'employés qui n'avaient pas accès à la formation dans leur entreprise en reçoivent maintenant.

En matière de **planification de la formation**, des changements positifs sont également notés par différentes catégories d'interlocuteurs. Ainsi, des employeurs structurent davantage la formation donnée : plans de formation, analyses de besoins, objectifs de résultats, bilans des compétences, conception de formations modulaires adaptées à l'état des connaissances de chaque employé, etc. La présentation de demandes de subventions au Fonds national de formation de la main-d'œuvre a constitué pour des entreprises un premier exercice de planification de la formation. Des employés sont davantage motivés à participer aux décisions relatives à la formation.

Des employeurs ont modifié leur **gestion de la formation** : certains allouent des budgets de formation et savent désormais ce qu'ils investissent en formation; d'autres se sont dotés d'outils de comptabilisation des dépenses de formation; enfin, certains autres remboursent des frais pour un éventail plus large de formations.

La Loi a aussi entraîné des changements positifs par rapport au **marché de la formation**. En effet, il y a une concurrence plus grande sur le marché de la formation, ce qui oblige les formateurs à améliorer la qualité de leurs services et à fournir une réponse mieux adaptée aux besoins.

Par contre, il ressort également des entrevues que sous les mêmes aspects de développement et d'organisation, de planification, de gestion et de marché de la formation, soit **la Loi a donné lieu à des pratiques qui nuisent ou risquent de nuire à l'atteinte des objectifs de la Loi, soit la Loi n'a rien changé aux obstacles à la formation qui existaient avant son entrée en vigueur.**

En ce qui a trait au **développement et** à l'**organisation de la formation**, un bon nombre de constats sont préoccupants. Ainsi, des employeurs sont déçus des résultats de la formation, ce qui les démotive à développer la formation dans leur entreprise. Les pratiques en matière d'évaluation et de certification de la formation ne permettent pas,

dans plusieurs cas, de rendre compte de l'évolution des compétences[39]. Dans toutes les catégories d'interlocuteurs, il y a des personnes qui ne perçoivent aucun effet tangible de la Loi. Certains employeurs n'offrent de la formation qu'aux cadres alors que d'autres concentrent l'essentiel de leur investissement à des colloques, congrès, séminaires. Des ententes patronales-syndicales signées en matière de formation ne sont pas appliquées. Il est difficile pour des employeurs de trouver des formations pertinentes ou encore, d'organiser des formations parce que les lieux de formation sont éloignés ou parce que les employés sont dispersés sur un grand territoire.

Concernant la **planification de la formation**, des obstacles rendent difficile l'atteinte des objectifs de la Loi, dans certaines entreprises. Par exemple, des employeurs ont du mal à identifier des besoins de formation dans leur entreprise. Les caractéristiques de la main-d'œuvre, du secteur d'activité ou de la production font qu'ils ne voient pas comment rendre profitable leur investissement en formation. Des employeurs, des syndicats ou des représentants d'employés n'arrivent pas à s'entendre sur les besoins de formation; cela nuit à la rentabilité de l'investissement en formation. Des employeurs souhaiteraient investir en formation pour des catégories d'employés dont les dépenses de formation ne sont pas admissibles dans le cadre de la Loi (ex. : les travailleurs autonomes. Dans certains cas, les travailleurs autonomes constituent une main-d'œuvre essentielle au fonctionnement de l'entreprise).

Pour ce qui est de la **gestion de la formation**, différentes catégories d'interlocuteurs constatent des pratiques nuisibles à l'atteinte des objectifs. Ainsi, des entreprises préfèrent remettre une partie ou la totalité du 1 % de leur masse salariale au gouvernement plutôt que d'investir dans la formation de leurs employés. Parmi les entreprises visitées dans le cadre de l'évaluation, on constate que les petites entreprises éprouvent davantage de difficultés à percevoir les besoins de formation de leurs employés ou trouvent plus facile de remettre 1 % de leur masse salariale au gouvernement, plutôt que de répondre aux exigences administratives reliées à la comptabilisation des dépenses de formation. Certaines entreprises dépensent le 1 % de leur masse salariale en formation sans en percevoir d'autres bénéfices que la satisfaction de ne pas remettre cet argent au gouvernement. Des employeurs en difficulté remettent 1 % de leur masse salariale au gouvernement, ce qui ne fait qu'aggraver leurs problèmes, problèmes qu'ils considèrent par ailleurs sans liens avec le manque de qualification des employés. Pour certaines entreprises, le 1 % devient un plafond plutôt qu'un plancher et, en conséquence, l'investissement en formation stagne ou diminue. Le Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO) est peu connu et peu utilisé. Des petites entreprises cotisent au FNFMO et ce sont surtout de grandes entreprises qui en bénéficient. Les organismes collecteurs sont très peu connus et leurs services sont à peu près inutilisés.

Enfin, concernant le **marché de la formation**, des formateurs privés et publics rencontrés de même que des employeurs estiment que l'agrément des formateurs privés s'obtient trop facilement, ce qui est susceptible de nuire à la qualité de la formation dispensée en entreprise. L'entrée en vigueur de la Loi et l'émergence d'une grande quantité de formateurs du secteur privé ont occasionné un certain repli de la part des services de formation aux entreprises des réseaux publics d'enseignement.

[39] L'évaluation la plus utilisée est celle de la satisfaction des employés à l'égard de la formation reçue et le mode d'attestation consiste le plus souvent en une attestation de la participation à la formation.

Par ailleurs, quels que soient les effets perçus de la Loi, les interlocuteurs rencontrés ont généralement une **opinion positive** de celle-ci, car ils considèrent que la collectivité québécoise en profitera et qu'il fallait une action gouvernementale pour accroître l'investissement des employeurs dans la formation de leurs employés. Toutefois, des **ajustements** sont **souhaités**, que ce soit dans la comptabilisation des dépenses, la planification de la formation, l'organisation de la formation ou l'allocation des subventions du Fonds national de formation de la main-d'œuvre.

Pour ce qui concerne la **comptabilisation des dépenses de formation**, il semble que ce soit notamment le Règlement sur les dépenses de formation admissibles, article 6, qui augmente la charge de travail des employeurs. Cet article exige de conserver les registres et pièces justificatives concernant les dépenses de formation pendant six ans après la dernière année à laquelle ils se rapportent. Le formulaire à remplir pour Emploi-Québec a aussi été mentionné comme cause d'alourdissement administratif. Un grand nombre d'employeurs interviewés estiment qu'il y a « trop de paperasse ». Il s'agit là d'un élément d'évaluation extrêmement important, car réduire la paperasse est une modification souhaitée par presque tous les employeurs rencontrés. Voici les suggestions qu'ils proposent à ce sujet :

- permettre une reddition de comptes plus générale, plus légère, où les employeurs ne déclareraient que ce qu'ils ont donné comme formation à leurs employés;
- maintenir le contexte légal, mais assouplir la réglementation;
- permettre que les rapports annuels puissent être faits en fonction de l'année financière plutôt que de l'année civile, dans les secteurs public et parapublic;
- fournir aux employeurs des logiciels de comptabilisation des dépenses de formation;
- faire en sorte que les conseillers d'Emploi-Québec soient en mesure de fournir davantage d'informations sur les exigences administratives et se déplacent au besoin pour fournir de l'aide conseil; ainsi, ils aideront les employeurs à se conformer aux exigences.

En matière de **planification de la formation**, la principale difficulté a trait à l'identification des besoins. Les suggestions susceptibles d'amoindrir ou de solutionner cette difficulté réfèrent à quatre types d'interventions :

- des interventions d'aide conseil afin de soutenir davantage les entreprises dans des secteurs d'activité économique où les besoins sont plus difficiles à identifier, afin qu'elles deviennent davantage capables de planifier et d'organiser la formation et de détecter les besoins en compétences de base des employés. Ces interventions peuvent provenir de différentes sources : des conseillers d'Emploi-Québec, mais aussi des services aux entreprises des établissements publics d'enseignement, des consultants ou formateurs privés, des conseillers aux entreprises des ministères à vocation industrielle, etc.;
- des interventions de promotion du partenariat afin de permettre aux employés de participer aux décisions de formation dans l'entreprise et pour que soient davantage pris en considération les besoins de formation de toutes les catégories de personnel; des interventions doivent également être menées afin de développer des liens entre les entreprises et les établissements d'enseignement;
- des interventions pour la promotion de la formation afin de mettre en évidence les succès obtenus par des entreprises qui ont fait de la formation dans les secteurs où les besoins semblent plus difficiles à identifier;

- des interventions réglementaires afin de ne pas pénaliser les employeurs qui dépensent moins de 1 % au cours d'une année donnée parce que les besoins de formation sont moindres. À cet effet, on suggère d'assouplir la Loi quant à l'obligation annuelle d'investir le 1 %. Cet assouplissement pourrait prendre différentes formes. Certains suggèrent d'étendre le 1 % sur une plus longue période en considérant une moyenne annuelle de 1 %. D'autres proposent d'appliquer le principe des reports en sens inverse, c'est-à-dire qu'une entreprise pourrait ne rien consacrer à la formation pendant un an ou deux et consacrer au moins 3 % la troisième année. D'autres proposent de rendre possible, pour une entreprise, la récupération des montants versés au FNFMO pour financer une formation plus importante dans trois ou quatre ans, par exemple. D'autres suggèrent de pouvoir récupérer l'argent envoyé antérieurement au FNFMO, si les besoins dépassent le 1 % pour une année, sans avoir à présenter de demande de subvention.

En matière d'**organisation de la formation**, les principales difficultés portent sur l'accès à des formations pertinentes, sur la disponibilité de formateurs compétents de même que sur les conditions dans lesquelles sont dispensées les formations. Concernant l'accès à des formations pertinentes et à la disponibilité de formateurs compétents, les suggestions suivantes sont apportées :

- resserrer les critères d'agrément des formateurs privés afin d'empêcher que les accréditations ne soient trop faciles à obtenir;
- informer les entreprises des ressources existantes, à l'aide de bottins de formations et de formateurs, par domaine de formation, secteur d'activité, région, etc.;
- favoriser l'accès à des formations à distance;
- pour les institutions d'enseignement, tenir davantage compte des besoins et des horaires des travailleurs en emploi;
- Emploi-Québec devrait tenter de développer un partenariat plus étroit entre les formateurs, les entreprises, les comités sectoriels et les ministères concernés par le développement de la formation de la main-d'œuvre et le développement économique.

Pour ce qui concerne l'**allocation des subventions** du FNFMO, voici les suggestions proposées :

- qu'Emploi-Québec mette en place un mécanisme structuré d'assistance ou de consultation pour les promoteurs qui désirent présenter des projets. En plus de favoriser une meilleure communication entre les promoteurs et Emploi-Québec, ce mécanisme pourrait constituer une aide à la préparation et à la présentation de projets d'activités de formation dont profiteraient les petites et moyennes entreprises;
- que l'action du Fonds soit orientée vers le développement des compétences de base dans la petite et moyenne entreprise[40];
- que l'on réserve aux entreprises qui y contribuent une portion significative des sommes accumulées au FNFMO;
- que l'on rende la subvention reçue du FNFMO non imposable.

[40] Le plan d'affectation des ressources du Fonds national de formation de la main-d'œuvre 2000-2001 adopté le 7 mars 2000 stipule que « tout projet de formation axé sur le développement des compétences de base liées notamment à l'alphabétisation et à la francisation bénéficie d'une attention particulière dans le cadre de cette orientation ».